

Handelshögskolan vid Umeå Universitet
Inst för Företagsekonomi
Monica Lindgren
Johann Packendorff
Nils Wåhlin

2001
Bokmanuskript

Resa genom arbetslivet:
Om människors organisationsbyten och
identitetsskapande

Accepterat för publicering på Academia Adacta Förlag, Lund, 2001.

Innehållsförteckning

Kap 1: Gränsöverskridande och identitetsskapande i det moderna arbetslivet: En problembild

Organisationsbyten: En naturlig del av arbetslivet

Gränsöverskridande: Inte bara organisationsbyten

Gränsöverskridande människor: Problem och möjligheter

Bokens uppläggnig

Kap 2: Gränsöverskridande människor: Empiriska exempel

Ett narrativt tillvägagångssätt

Bengt: En förhandlande pragmatiker

Katarina: En folkbildare

Frederic: En instinktiv individutvecklare

Veronica: En självständig entreprenör

Kap 3: Bortom karriärer: Identitetsskapande

Traditionella karriärer, traditionell karriärteori

Vad sitter karriärankaret fast i? Om identitet och dess konsekvenser

Social identitet: Om identitetsskapande och identitetsförändring

Kap 4: Bortom institutionaliserade identiteter: Reflexivt identitetsskapande

Identitet som kollektiv tillhörighet: Exempler profession och kön

Möten med diskontinuiteter: Konsekvenser för identitetsskapande

Reflexivt identitetsskapande: Några empiriska mönster

Kap 5: Rekryterares förväntningar på gränsöverskridande människor: Empiriska exempel

Marknadsledaren: Employ AB

Chefsrekryteraren: Recruit AB

Den fristående konsulten: Carin Holm AB

Personaluthyraren: Manpool AB

Kap 6: Rekrytering som möte mellan individ och organisation

Rekrytering: Objektivt urval och social känsla

Från permanenta till temporära kontrakt

Mötet individ-organisation: Empiriska mönster

Organisationsmöten och identitetsskapande

Kap 7: Mötet mellan individ och organisation i ett projektifierat arbetsliv

Vad innebär ett projektifierat arbetsliv?

Projektifierat arbetsliv, projektifierade människor

Organisationsmötet som projekt

Om organisationslojalitetens nya förutsättningar

Kap 8: Organisationsbytande och identitetsskapande: Varthän?

Organisationsbyten: Från gränsöverskridande till gränslöshet?

Social diskontinuitet: Rapsodisk, episodisk, eller spasmodisk?

Individer är inte unika, de blir unika: Om möjligheterna till reflexivt identitetsskapande

Var och en som sitt eget livs författare

Referenser

Förord

Samhällsutvecklingen sägs ofta innebära överskridandet – och uttraderandet – av gränser av alla de slag. På gott och på ont överskrider vi successivt geografiska, kulturella och moraliska gränser, samtidigt som vi stöter på nya därutån. Den här boken handlar om det moderna arbetslivet och de människor som i sitt arbetsliv överskrider organisationsgränser. Utifrån föreställningen att de flesta människor bör hålla sig till en och samma organisation som tillsvidareanställd under hela sin karriär, så ses organisationsbyten ofta som ett problem och organisationsbytarna som illojala ”hoppjerkor”. Byter man perspektiv och ser det som ett naturligt inslag i individens skapande av en egen identitet, då blir bilden en annan.

I boken möter vi fyra individer som bytt både organisation och bransch ett flertal gånger under sitt arbetsliv, och deras berättelser analyseras som ett pågående reflexivt skapande av identitet. Vi möter också fyra företag som på olika sätt sysslar med rekrytering av individer på den moderna arbetsmarknaden, företag som ger en bild av en tilltagande ”projektifiering” av arbetslivet. Utifrån denna erfarenhetsbas diskuterar vi problemen – och möjligheterna – med denna utveckling i termer av karriärhantering, identitetsskapande, organisationslojalitet och reflexion.

Boken baserar sig huvudsakligen på forskningsresultat från projektet ”Den gränsöverskridande nutidsmänniskan”, som finansierats av Rådet för Arbetslivsforskning (RALF). För möjligheten att färdigställa boken under en forskartermin vid Institut d’Administration des Entreprises, Université Aix-Marseille III, Frankrike, tackar vi RALF samt Per och Eivor Wikströms stiftelse. Boken tillägnas våra tonåringar med hopp om att de enda gränser de kommer att känna i sina liv är de som de själva valt att sätta.

Umeå och Aix-en-Provence i juni 2000

Författarna

1. Gränsöverskridande och identitetsskapande i det moderna arbetslivet: En problembild

Få saker engagerar människor så mycket nu för tiden som just arbetet. Arbetets plats i individens liv, den vikt det spelar för hennes identitet, betydelsen av att kunna beskriva sitt arbete i termer av utveckling och karriär; allt talar för att arbetet är en central del av individers och samhällens liv.

Ett tecken på detta är kanske det komplicerade förhållande vi har till arbetet. Arbetet skall vara roligt, utvecklande och stimulerande, men vi tror samtidigt på rutinmässighet som nödvändigt för effektivitet. Arbetet skall vara flexibelt, men vi vill samtidigt ha någon form trygghet och förutsägbarhet. Framför allt skall arbetet vara något som vi själva styr och har kontroll över, samtidigt som det bevisligen för med sig stress och ohälsa till följd av upplevda ”yttre mindre påverkbara” omständigheter. På så vis är arbetet en del av oss själva som människor, en viktig del av vår självuppfattning, vår sociala roll, vår identitet.

Anledningen till att vi skrivit den här boken är att en hel del människor – men inte alla – har en inställning till arbetet som bara för några årtionden sedan skulle ha betraktats som högst ovanlig. I stället för att vara ett nödvändigt ont har arbete och karriär blivit ett livsprojekt, dvs något som individen själv försöker få kontroll över i syfte att förverkliga sig själv (Arthur m fl, 1999). Grundlojaliteten är därmed fast förankrad i den egna personen och den egna livshistorien (Hörning m fl 1995), vilket innebär att tidigare kollektiva lojalitetsbaser (såsom yrke, samhällsklass eller geografiskt ursprung) kan komma att hamna i bakgrunden. Det innebär att dessa kollektiva lojalitetsbaser inte kan användas i samma utsträckning för att erhålla stabila definitioner av individer; man är t ex inte längre en borgerlig kamrer från Sundsvall hela sitt liv utan en unik individ som genom sitt medvetande om definitionens begränsningar också successivt kan frigöra sig ifrån dessa. Framför oss ser vi en människa som inte erkänner samma gränser som tidigare generationer, en vad vi har kallat *gränsöverskridande nutidsmänniska*. En människa som erbjuder en ny problembild både för sig själv och för det samhälle som hon är en del av.

Vari ligger då problematiken? Som vi ser det finns det både problem *med* och problem *för* den gränsöverskridande nutidsmänniskan. Problemet *med* henne är att samhället - utbildningsinstitutioner, företag, arbetsmarknad – inte är inrättat för henne, utan för en mindre rörlig människa med förankring i det traditionella industrisamhället. Föreställningen kring gränsöverskridande människor som ”hoppjerkor” är typisk för denna problematik; dvs en bild av moderna människor som överdrivet ombytliga, kortsiktiga och i avsaknad av några djupare värderingar. Med ett sådant liv antas det också följa problem som individfokusering, rotlöshet och upplösning av det civila samhället (Allvin,

1997, Sennett, 1998, Bauman, 1999, Beck, 1999). Ett viktigt syfte med denna bok är därför att undersöka om det är något problem med den gränsöverskridande nutidsmänniskan, dvs att se om och hur organisationer och samhälle förmår möta henne på hennes egna villkor. Detta gör vi i kapitlen 5-7.

Men för att kunna göra detta måste vi först se vilka problemen är *för* den gränsöverskridande nutidsmänniskan. Hur upplever hon sin egen situation, sin utveckling över tiden, sin identitet som människa? Är hon en ny typ av människa med en ny typ av liv, en reflektionslös "hoppjerka" eller en vanlig arbetande människa som visserligen följer med utvecklingen men också har att hantera samma gamla problem med karriär, familj och relationer som människor alltid har haft? Ett andra viktigt syfte med denna bok är alltså att utifrån den enskilda individens perspektiv studera frågeställningarna kring organisationsbyten, karriär och identitet. Det renodlade individperspektivet är annars något som i stor utsträckning saknas i forskning och samhällsdebatt, dvs ett perspektiv på individen som utgår ifrån individens egna värderingar och subjektiva tolkningar av omvärlden (jfr Lindgren, 1996, Nord & Fox, 1999). Studien av individerna redovisas i kapitel 2-4 av denna bok.

Inledningsvis skall vi nu närmare betrakta det fenomen, den gränsöverskridande nutidsmänniskan, som denna bok i grunden handlar om.

Organisationsbyten – en naturlig del av arbetslivet

Under de senaste årens ekonomiska återhämtning har vi i den allmänna debatten mött åsikten att det sena 1900-talets dystra och svårhanterliga arbetsmarknadssituation (se t ex Wadensjö, 1999) var och är en fråga om ekonomisk tillväxt. Tar bara tillväxten fart är vi snart tillbaka till "normalläget", dvs full sysselsättning, stadiga reallöneökningar och en central styrning av arbetsmarknaden. Vi menar att detta "normalläge" inte kommer att infinna sig igen, inte i den tappning som det hade på 1960-talet. Samhället har förändrats alltför mycket för det, och kanske är det som Isacson (1998) beskriver en återgång till ett tidigare "normalläge" vi nu ser, en situation med utsuddade gränser mellan arbete och fritid och en ökad andel arbete i olika former för egenföretagande.

Rekordårens "normalläge" var inte enbart någon svensk företeelse, utan återfanns på olika sätt över hela västvärlden. De svenska förhållandena var möjligen i högre grad än annorstädes försedda med ideologiska grundtankar, men t o m USA:s ekonomi under efterkrigstiden uppvisade liknande förhållanden (se Reich, 1992).

Om vi koncentrerar oss på individens förhållande till arbetet kan vi utifrån Lindgren (1999: 82f) konstatera att arbete under rekordåren var något de flesta tog för givet och upplevde som garanterat. För dessa upplevda garantier stod politiker, industriledare och de fackliga organisationerna. Arbete var i regel något som utfördes inom ramen för stora organisationer, och för individen var medlemskap i dessa organisationer en källa till långsiktig trygghet. I jämförelse med en relativt förutsebar karriärgång inom myndigheten eller storföretaget framstod organisationsbyte som något ganska osäkert och chansartat. För många var geografisk rörlighet den huvudsakliga anledningen till organisationsbyten, och karriär och löneutveckling var något som följde med senioritet och erfarenhet. Formellt var den fasta tillsvidareanställningen den normala relationen mellan individ och organisation, och inom en del områden (t ex universiteten) kunde individen garanteras anställning fram till pension. Arbetet var också något som utfördes på särskilda arbetsplatser under reglerade arbetstider, en princip som i förlängningen ledde till funktionsindelade städer, fasta veckor för ”industrisemestern” samt den förkättrade stämpelklockan. I den mån utbildning behövdes för att få arbete var denna något som man tillägnade sig i livets början och sedan kunde hänvisa till fram till pension. På detta vis blev utbildningssystemet en viktig sorteringsmekanism som avgjorde individens ekonomiska och sociala status (se bara på alla de ”klassresenärer” som nu befolkar samhällets styrande skikt). Utbildningens roll samman med stabiliteten i yrket gjorde därmed att individen kunde använda sitt arbete som en central bas för den egna identiteten.

Mot detta kan ställas ett nytt ”normalläge” (Lindgren, 1999), en situation som lånat en del drag av mellankrigstidens arbetsmarknad men som också innebär en hel del nyheter. Centralt i detta nya läge är att individen inte på samma sätt som tidigare kan lita på att det alltid kommer att finnas arbete och anställning för henne. Efterfrågan på arbetskraft skiftar numera snabbare än vad utbudet av arbetskraft kan förändras, vilket leder till att det med jämna mellanrum uppstår både arbetskraftsbrist och arbetslöshet inom olika sektorer av arbetsmarknaden. Arbetskraftsbristen avhjälpas med tiden i regel genom att allt fler individer söker sig till den aktuella sektorn, medan arbetslösheten ofta består eftersom den uppstått som en konsekvens av långsiktiga strukturella förändringar. Individen kan inte heller lita på att bli omhändertagen av stora organisationer; budgetdisciplin inom den offentliga sektorn och global konkurrens för storföretagen innebär att de inte kan hålla sig med fler anställda än vad som absolut behövs. Småföretagande och egenföretagande blir därmed allt viktigare försörjningsalternativ, liksom att fast anställning ersätts av allt fler projektanställda, deltidsanställda, provanställda och liknande. Detta innebär att arbetsbyten blir allt vanligare, och att en karriär kan innebära flera byten av arbetsgivare, bransch och geografisk hemvist (nu även internationellt). Eftersom långt ifrån alla arbetsuppgifter kräver synkronisering i tid och rum kan

individens arbete åtminstone delvis utföras var och när individen själv behagar (detta gäller dock inte alla människor). Vikten av formell utbildning ökar för de flesta arbeten, men en tillägnad utbildning är numera sällan något man kan leva på resten av sitt yrkesverksamma liv. De flesta måste därför genomgå återkommande vidareutbildningar eller kanske rentav skaffa sig en helt ny utbildningsbakgrund. Skillnaderna mellan de som har en gångbar utbildning och de som inte har det består och förstärks, och social kompetens och prestationsförmåga blir viktigare än senioritet för en långsiktigt positiv utveckling. Sammantaget innebär detta att yrket inte längre är något stabilt som människan kan identifiera sig med (Allvin, 1997, Sennett, 1998), och frågan är då vad hon i stället skall bygga sin självbild på.

För många människor blir dessa förändringar inte särskilt påtagliga, eftersom stora delar av det arbete som utförs i samhället i grunden fortfarande bygger på kollektiv synkronisering, standardisering, stordrift och andra industriella principer. Det nya flexibla sättet att arbeta är än så länge förbehållet en högtbildad elit, men vi ser dem – åtminstone delvis – som föregångare i de här avseendena. Den snabba tillväxten för egenföretagande, projektarbete och personaluthyrningsföretag pekar också på att det nya ”normalläget” som det skisserades ovan sprider sig också till andra kategorier än den traditionella eliten och Reichs (1992) högt efterfrågade symbolanalytiker (Sennett, 1998). Denna nya verklighet kan naturligtvis beskrivas och analyseras ur en mängd olika perspektiv, där discipliner som nationalekonomi, sociologi, arbetsvetenskap, psykologi etc kan bidra med intressanta infallsvinklar. Utifrån vår bakgrund i företagsekonomisk organisationsteori utgör föreställningen om organisationen som ett fast ramverk för människors arbete ett viktigt sådant perspektiv att problematisera.

Inom företagsekonomi är traditionellt organisationen den naturliga analysnivån, detta utifrån föreställningen att de flesta fenomen som har med företagande, arbete, karriär, ledarskap o dyl att göra härrör ur och hanteras genom organisationsledning. Organisationen ses som ett stabilt studieobjekt, och dess medlemmar ses som temporära representanter för organisationen. Förenklat kan man säga att organisationsteori i stort ägnar sig åt att studera stabila organisationer där människor kommer och går. I en tid där organisationsbyten ses som något naturligt och t o m önskvärt i en individs karriär (Saxenian, 1996) ser vi det dock som mer intressant att studera *individer som kommer och går i organisationer*, dvs organisationsgränsöverskridande människor (jfr Lindgren, 1996). Förändringarna på arbetsmarknaden som de beskrevs ovan är nämligen inte bara institutionella och framtvungade av tilltagande global konkurrens, utan de är i minst lika hög grad konsekvenser av människors förändrade värderingar kring hur livet och arbetet skall te sig.

Det ökande gränsöverskridandet kan bland annat ses som en konsekvens av att ekonomin inte längre bärs upp av stora, stabila industriföretag, utan av ett myller av flexibla små- och medelstora företag. De små och medelstora företagens andel av ekonomin växer kraftigt, och till detta kommer att flera storföretag bryts ned i mindre beståndsdelar (Arthur & Rousseau, 1996). Enligt Arthur m fl (1999) var den genomsnittliga anställningstiden på den amerikanska arbetsmarknaden i början av 90-talet endast fyra och ett halvt år. Chefer och andra högutbildade hade en genomsnittlig anställningstid på sex år. Vid samma tid var den genomsnittliga anställningstiden på den japanska arbetsmarknaden, känd för principen om livstidsanställning, inte mer än åtta år.

De nya individuella värderingar som växt fram parallellt med denna utveckling på makroplanet har beskrivits i ett flertal forskningsrapporter det senaste decenniet (se t ex Giddens, 1991; Arvidsson et al, 1994; Handy, 1995). I det förindustriella samhället var individen ett med sin geografiska, sociala och yrkesmässiga bakgrund, och samhällsutvecklingen har sedan dess kännetecknats av att individen i allt större utsträckning lösgjorts från denna bakgrund (Allvin, 1997). Några uttryck för individens förändrade förhållande till organisationer och arbete visas bl a i Lindgrens (1996) studie av reklam- och revisionsföretag, där de intervjuade individerna hade en ganska liten lojalitet med det företag de arbetade i. Detta yttrade sig t ex i att de pratade om sig själva som ”företag i företaget” och i att de mycket väl snabbt skulle kunna byta organisation om ett intressant erbjudande gjordes.

Det är dessutom inte bara individer som ser på arbete och anställning på detta sätt. Chefer blir numera ofta tillsatta i organisationer för att förändra eller organisera om, för att därefter gå vidare till andra organisationer – kanske t o m i andra branscher – till liknande ansträngningar. Eftertraktade konsulter, revisorer, företagsledare, advokater och reklamfolk har sedan 80-talet vanemässigt rört sig från organisation till organisation. De många individer som arbetar i projektform går regelbundet från projektgrupp till projektgrupp, ibland mellan flera parallella sådana. I en del extrema företagandemiljöer ser man det som naturligt att kanske bara arbeta på en arbetsplats i ett par år för att sedan gå vidare (jfr Saxenian, 1996). Mulholland (1998) menar att detta utvecklats till en ny karriärform, som bygger på ständig anställningsbarhet, individuellt ansvar, begränsad organisationslojalitet och nyliberala värderingar. Andra exempel på ett tilltagande gränsöverskridande är den ökande andelen projektanställda och den snabba tillväxten för personaluthyrningsföretag och rekryteringsbyråer. Isacson (1998) uppskattar att ca en fjärdedel av alla förvärvsarbetande på den svenska arbetsmarknaden är ”löst kopplade” till sina arbetsgivare (dvs att de inte har fast tillsvidareanställning).

Gränsöverskridande: Inte bara organisationsbyten

Vi har ovan beskrivit gränsöverskridande i termer av organisatoriska gränser, dvs att individen genom byte av arbetsgivare formellt lämnar en organisation och blir anställd i en annan. De centrala konsekvenserna av ett sådant byte är naturligtvis inte primärt själva det formella bytet, utan de sociala, professionella och identitetsmässiga förändringar det medför. Själva idén att en organisation har gränser är i allt väsentligt en rumslig föreställning som ett antal människor i interaktion konstruerar och upprätthåller genom att i handling definiera vad som är "omvärld" och vad som är "organisationen." När denna socialt konstruerade gräns överskrids innebär det inte bara att individen erfar ett brott i sina rutinmässiga förflyttningar i tid och rum (jfr Giddens, 1984), utan också att hennes sociala kontaktytor förändras, att hon får nya roller i samspel med nya människor, och att den egna självbilden ställs emot en ny och kanske annorlunda förväntan från omgivningen. Samtidigt fortsätter den organisation hon lämnat att existera, nya individer fyller hennes formella och sociala plats, och det kollektiva minnet av henne förbleknar och förvrängs. Överskridandet av organisationsgränser är på så vis inte främst en fysisk och formell förändring, utan en social och mental sådan. Men det är inte bara organisationsgränser det kan handla om (jfr Arthur m fl, 1999), även om de är de mest påtagliga och de som legat till grund för urvalet av individer i den studie som redovisas i del II.

Ett gränsöverskridande som ofta kommer ifråga vid formella organisationsbyten är den funktion individen har i organisationen. Funktionen är i sig en yttlig formell definition av vad individen har för arbetsuppgifter, men den innebär med tiden också en viss social roll i organisationen och den sätter också spår i individens självuppfattning eller identitet (jfr Eriksson & Wåhlin, 1998). Det är t ex därför inte ovanligt att människor som varit anställda och utbildats inom skatteförvaltningen och sedan byter funktion till att vara skattekonsulter talar om att de "bytt sida." Liknande djupgående funktionsbyten inträffar t ex när fackliga representanter blir chefer.

En annan typ av gränsöverskridande som samhällsutvecklingen fört med sig är professionsbyten, dvs att individen överger en utbildningsbakgrund och identifikation med ett yrke till förmån för något annat. Traditionellt brukar man finna denna typ av professionstänkande inom yrken med speciella yrkesutbildningar och värderingar, t ex lärare, jurister och läkare, men den finns naturligtvis på fler håll. Genom den utbildning man genomgår tillägnar man sig inte bara praktiska yrkeskunskaper, utan också yrkesetiska värderingar, förhållningssätt till arbetet, lojalitetsbaser etc. En läkare förväntas t ex alltid sätta patienten främst och arbeta på strikt vetenskaplig grund, vilket innebär att organisationstillhörighet, chefers beslut och ekonomiska hänsyn alltid skall vara sekundära. När en individ byter profession innebär det således att en uppsättning

djupt kända värderingar inte längre är relevanta och att den nya tillvaron ställer ibland orimliga krav. Samtidigt är detta något som kan komma att bli allt vanligare när samhällsutvecklingen gör hela yrkeskårer obehövliga (eller åtminstone kraftigt förändrar dess status och efterfrågan på dess tjänster).

I takt med att individen i ökande grad kan röra sig fritt mellan länder så har hon också börjat överskrida nationella gränser. Traditionellt har internationell mobilitet inom arbetslivet haft att göra med medlemskapet i en internationell organisation, dvs en organisation med verksamhet i ett flertal länder (jfr Peltonen, 1998). Detta fenomen brukar kallas ”utlandstjänstgöring” och brukade i regel ses som ett spännande – och fördelaktigt - inslag i karriären. Numera är arbete utomlands något som är ganska vanligt (inte minst inom ramen för internationella projekt), men det betraktas i regel fortfarande som ett litet äventyr för individen. Bytet av land är nämligen inte så sällan betingat av ett organisationsbyte, där individen blivit rekryterad av ett konkurrerande företag eller på eget initiativ sökt sig en karriär i ett land eller stad där hon trivs. Bakom detta kan ligga privata skäl som giftermål över nationsgränser eller en önskan att ”börja om på nytt.”

Just privatlivet och dess inverkan på karriären är också en faktor som kan tolkas som gränsöverskridande (Arthur & Rousseau, 1996). Historiskt är det ju ett etablerat faktum att kvinnor ofta förändrar sin situation på arbetsmarknaden beroende på makens val i yrkeslivet. De gränsöverskridanden det innebär att ”följa med” sin partner till nya städer och nya länder har dock inte uppmärksammas i någon större utsträckning, ej heller det mycket avgörande karriärval som inträffar när (oftast) en kvinna blir hemmafru på hel- eller deltid för att makens arbetsliv skall kunna fungera ihop med familjelivet. Ofta verkar det som om privatlivet, särskilt då kvinnors privatliv, inte ses som viktigt för yrkeslivet. Dessutom ser man ofta privatlivet som något som står i motsatsställning till karriären; avvägningen blir ett slags nollsummespel (jfr Fletcher & Bailyn, 1996, Watson & Harris, 1999, Eriksson, 2000). Ändå finns det mängder på exempel på att både män och kvinnor i ledande positioner avsäger sig sina uppdrag eftersom de vill skaffa sig ett bättre liv; arbetet och karriären upplevs ibland som ett konserverande och hindrande inslag i tillvaron och att då ta steget och bryta med sina gamla mönster är i sig ett viktigt gränsöverskridande (jfr Hörning m fl, 1995). Ett vanligt argument för pensionssparande eller förmögenhetsuppbyggnad genom eget boende är ju att man skall samla ekonomiska resurser som medger sådana mönsterbrott relativt tidigt i livet.

Fortfarande finns det naturligtvis gränser som är svåra eller nästintill omöjliga att överskrida eller sudda ut. Det biologiska kön man är född med är sammankopplat med en djupt rotade föreställningar om hur ens liv skall te sig,

föreställningar som det är svårt att frigöra sig själv och andra ifrån. Att överskrida könsgränser är alltså svårt, och detsamma gäller för skillnader i utseende som härrör från ett annorlunda etniskt ursprung. Även om nationella gränser kan överskridas, så är det mycket svårt att som individ smälta in i den nya kulturen – ofta helt enkelt för att man talar annorlunda, har ett ”konstigt” namn och ser ovanlig ut.

Sammanfattningsvis så finns det ett flertal olika gränser i arbetslivet som den moderna människan i allt större omfattning söker överskrida i strävan efter självförverkligande och social acceptans. Avgörande för vad som är en gräns är att dess överskridande innebär en annorlunda social omgivning med andra normer, umgängessätt etc, vilket innebär att individens bild av sig själv och andras bild av individen kan förändras. Medan vissa inslag i denna självbild blivit något mer utbytbara (som t ex socialklass, funktion eller organisationstillhörighet) så upplevs andra fortfarande som opåverkbara strukturer i livet (som t ex socialt konstruerat kön eller etnicitet). Den gränsöverskridande nutidsmänniskan överskrider således inte alla gränser, utan bara vissa. Vilka gränser det handlar om, det skiljer sig från individ till individ.

Gränsöverskridande människor – problem och möjligheter

Fenomenet ”den gränsöverskridande nutidsmänniskan” har, som framgått, både positiva och negativa sidor. Det kan dessutom betraktas både ur individens egen perspektiv och ur organisationernas/arbetsgivarnas perspektiv. Beroende på vilken utgångspunkt man tar erhåller man ganska så olika bilder, vilka lite förenklat kan beskrivas på följande sätt:

Positiva sidor för individen: Frihet, flexibilitet, och självförverkligande. Utifrån detta synsätt är gränsöverskridandet en frihetsfråga för individen. Individen är sig själv närmast, och organisationer blir då individens redskap för förverkligandet av sina egna livsmål. När en organisation inte längre erbjuder tillräckligt stora möjligheter för utveckling, då är det dags att byta till en annan. På så vis håller man livet flexibelt, undviker beroendeförhållanden, samlar på sig en rik erfarenhetsbank, och kan undan för undan förbättra sina anställningsvillkor. Man blir då visserligen inte lika hårt bunden till de människor som rent fysiskt omger en dagligen, men det kan man å andra sidan hantera genom sociala nätverk av olika slag. Förutom sociala och professionella nätverksrelationer kan man då också ha existentiella sådana, dvs relationer där värderingar och livskvalitet odlas (jfr Wåhlin, 1996).

Negativa sidor för individen: Rastlöshet, social diskontinuitet och stress. Detta synsätt kan sägas härröra från den traditionella arbetsvetenskapliga synen på

individen och arbetet, enligt vilken individen behöver trygghet, stabila relationer, väl anpassade arbetsuppgifter och en tydlig egen roll i organisationen för att känna tillfredsställelse. Frekventa organisationsbyten innebär mot denna bakgrund att den så viktiga sociala kontinuiteten ständigt bryts och att individen ständigt utsätts för stressen att prestera bra i mer eller mindre okända miljöer (jfr Bennis & Slater, 1968). Detta kan i sin tur leda till problem såsom rotlöshet (Bauman, 1999), utanförskap (Garsten, 1999, Stjernberg, 2000) och identitetsproblem (Giddens, 1991, Allvin, 1997). En annan farhåga som rests är att när dessa problem når de inte fullt så framgångsrika och efterfrågade, så kan det leda till uppkomsten av ett "projektproletariat" (dvs en kategori människor utan fast anställning som arbetar hårt för en relativt låg ersättning och som inte får ta del av de fast anställdas utvecklingsmöjligheter). Individen får på ett annat sätt än tidigare det fulla ansvaret för sin egen utveckling, vilket också innebär att ett misslyckande är individens eget och inte ett samlat misslyckande för individ och organisation. Ett annat inslag i en lättrollig arbetsmarknad är inslaget av "att vara på rätt plats vid rätt tillfälle", dvs att tur och kontakter kan bli viktigare än meriter och kvalifikationer (Mulholland, 1998).

Positiva sidor för organisationen: Förändring, flexibilitet och lärande. Utifrån denna syn är organisationsbytande individer något som organisationer har nytta av på så vis att det sker ett genomflöde av människor och idéer i organisationen. Olika människor har olika kompetens, och kan på så sätt "lära" organisationen nya saker utan att med tiden begränsas av invanda föreställningar och traditioner. Organisationen blir genom att hantera dessa människor i regel mer flexibel och ökar sin kompetens att hantera socialisationsprocesser (Robinson & Miner, 1996) Dessutom passar olika individer olika bra vid olika tidpunkter i organisationens utveckling. Ett specialfall av detta är när organisationen utnyttjar personaluthyrningsföretag för att slippa tillsvidareanställa människor och därmed ökar sin flexibilitet och anpassningsförmåga.

Negativa sidor för organisationen: Kortsiktighet, projektifiering och kompetensflykt. Ett ständigt genomflöde av människor kan också tolkas som en kortsiktighet, där individerna inte tar ansvar för organisationens utveckling utan bara ser sina arbeten som tillfälliga projekt. T ex så kan det innebära att nytillsatta chefer går vidare till nya arbeten långt innan deras åtgärder hunnit få någon effekt, eller att nystartade processer avbryts p g a att drivkraften försvinner (Robinson & Miner, 1996). Detta drabbar också det organisatoriska lärandet när den individbundna kunskapen inte hinner "lagras" i organisationen. En annan konsekvens kan vara tendensen att "projektifiera" organisationer alltför mycket, så att man i stället för långsiktiga strategier får en mängd olika separata projekt, uppburna av olika, tillfälliga individer. Genomströmningen av individer kan dessutom ses som en kompetensflykt, där en dyrbar rekryterings- och inlärningsprocess blir olönsam eftersom individen inte stannar kvar i

organisationen tillräckligt länge för att hon skall arbeta ihop en positiv avkastning

Ett stort problem med den nya arbetsmarknad och ekonomi som växer fram är att de nya formerna av arbete och organisering inte har beforskats i tillräcklig utsträckning. Medan kunskapen om de flesta vanliga industriella och kontorsbaserade arbetena och karriärerna är god, så har forskningen om de nya företeelserna på arbetsmarknaden inte resulterat i så mycket mer än ytliga beskrivningar och intressanta metaforer (jfr Barley & Kunda, 1998). Det framstår därför som mycket angeläget att studera vardagspraxis för den gränsöverskridande människan, inte minst då ur ett individperspektiv. Detta försvåras av att den offentliga näringsstatistiken har svårigheter med att fånga nya branscher och karriärmönster, eftersom de i regel dyker upp först inom nya branscher som IT, konsultverksamhet och bioteknik. Enligt Barley & Kunda (1998) har det i USA gått dithän att de ca 75% av yrkeskoderna i arbetsmarknadsstatistiken som beskriver traditionella industri- och hantverkssysslor nu inte fångar mer än drygt 20% av den arbetsföra befolkningen. Vi riskerar därför att basera våra prognoser om framtidens arbetande människa på ett mätsystem som speglar ett arbetsliv som inte längre existerar. Dessutom riskerar vi att genom att använda oss av traditionella, organisationsbundna metoder för datainsamling att inte få en tillräcklig empirisk förståelse för individens villkor i det moderna arbetslivet. I denna bok söker vi ta några små steg i riktningen mot en sådan ny förståelse.

Bokens uppläggning

Boken kan sägas vara indelad i två delar. Den första delen (kapitlen 2-4) behandlar fenomenet ”den gränsöverskridande nutidsmänniskan” från individens eget perspektiv, dvs hur individen skapar mening kring sin egen utveckling och det egna gränsöverskridandet. Denna del inleds med berättelser av ett antal gränsöverskridande individer, berättelser som genom sin karaktär av reflexiva biografier inte bara förmedlar en livsbana utan också blir ett led i individens självreflexion. Därefter diskuterar vi teoretiskt kring dessa berättelser på så vis att vi utgår ifrån befintlig forskning kring karriärer. En tydlig slutsats av denna diskussion är att ”karriär” blir ett alltför ytligt begrepp för att beskriva hur de gränsöverskridande människorna utvecklas över tiden, och vi tar i stället hjälp av identitetsbegreppet för att fånga individens utveckling i sociala sammanhang. Identitetsbegreppet är dock relativt fast förankrat i kollektiva och institutionaliserade identiteter som kön, klass, profession etc, och vi pekar på det alternativa begreppet reflexivt identitetsskapande som en ansats för att förstå individen på individens egna premisser. Denna del av boken avslutas med några empiriska mönster som vi funnit i de intervjuade individernas livsberättelser.

Den andra delen (kap 5-7) behandlar den gränsöverskridande nutidsmänniskan i termer av hennes möte med organisationer, och där ger vi inledningsvis några exempel på olika syner som finns inom rekryteringsbranschen i Sverige idag. Utifrån dessa exempel resonerar vi kring det ökande inslaget av temporära kontrakt på arbetsmarknaden, en utveckling som växt fram parallellt med gränsöverskridandet. Det visar sig att det finns olika syner på detta i rekryteringsbranschen, syner som vi systematiserar genom att peka på några mönster i hur rekryterare och personaluthyrare resonerar kring rekrytering och karriär. Därefter diskuterar vi inslaget av temporära kontrakt i termer av en ”projektifiering” av arbetslivet och kring förutsättningarna för lojalitet och commitment i framtidens organisationer. Boken avslutas med ett sammanfattande kapitel (8), där vi pekar på praktiska och teoretiska konsekvenser av den utveckling vi sökt beskriva.

2: Gränsöverskridande människor: Empiriska exempel

Vem är då den gränsöverskridande nutidsmänniskan? Svaret på den frågan är inte överraskande att det inte finns någon sådan enhetlig personlighet i vårt samhälle, utan det handlar om många olika människor som utifrån egna unika förutsättningar och karaktärer agerar mer oberoende av strukturella hinder än andra. Vi skall i detta kapitel ge fyra exempel ur våra studier av människor som är gränsöverskridande, var och en på sitt sätt. En del av dem har gjort ständiga byten av yrke, bostadsort, ideologi etc under livet, medan andra gjort mer traditionella karriärer med endast ett fåtal organisationsbyten som resultat. Det handlar i samtliga fall om välutbildade och företagsamma individer, som nog av de flesta skulle anses som både framgångsrika och privilegierade. Vi menar på intet sätt att dessa individer är mer typiska representanter för det nya arbetslivet än någon annan grupp eller uppsättning individer, men däremot ser vi dem som högst relevanta föregångsexempel på det arbetsliv som den växande skaran unga och välutbildade människor i vårt samhälle kommer att möta.

Studien omfattade totalt åtta individer, av vilka vi här har valt ut fyra för närmare analys (för en totalredovisning, se Lindgren & Wåhlin, 1998). Detta urval innebär inte att de fyra övriga individerna skulle vara ointressanta eller mindre betydelsefulla för syftet med denna framställning. För att kunna vidareförmedla en god inblick i de studerade individernas gränsöverskridanden krävs relativt utförliga beskrivningar av dem, och vi har av utrymmes- samt pedagogiska skäl valt att begränsa antalet dylika beskrivningar. Studien är också gjord under längre tid (vi har haft möten med var och en av personerna vid ett flertal tillfällen med flera månaders mellanrum). De fall som valts bort har mycket gemensamt med de som beskrivs nedan, om än med individuella variationer, och representerar bredden i datamaterialet. Den ursprungliga urvalsproceduren, som eftersträvade en variation i ålder och kön, återspeglas i allt väsentligt av de som valts ut, och det finns alltså ingen systematisk skevhet i det material vi här presenterar. De fall som valts bort är två män och två kvinnor, vilka när intervjuerna gjordes arbetade som bankdirektör, rektor, managementkonsult och frilansande forskare¹.

¹ Mycket kort kan dessa individer och deras utveckling fram till dess att den empiriska studien gjordes beskrivas som följer (fingerade namn):

Annica, som under de senaste åren arbetat på ledande positioner i bank- och försäkringsbranschen, är en "aktiv koordinator", en människa som gillar att arbeta tillsammans med andra i stora organisationer som ett slags "spindeln i nätet". Hon flyttar tidigt hemifrån, arbetar till en början politiskt, men söker sig sedan till försäkringsbranschen i samband med att hon bildar familj i en annan stad. Efter några år av relativt snabb karriär med ansvar för djupgående förändringsprocesser skiljer hon sig, och flyttar sedan till en storstad med sin nye man. Hon är handlingsorienterad och är van vid att saker händer snabbt, vilket dock lett till att hon upplever att hon nästan aldrig har tid för sig själv och sina egna tankar.

Håkan, som kan beskrivas som en "professionell förbindelselänk", är en akademiker och konsult som bott på ett flertal ställen i Sverige och även en tid arbetat utomlands. Efter en framgångsrik akademisk karriär blir han förvaltningschef inom den offentliga sektorn, och övergår sedan till en konsultroll inom samma område. Därefter

Detta kapitel består huvudsakligen av livsberättelser av de fyra utvalda individerna, vilka vi här kallar Bengt, Katarina, Frederic och Veronica. De har samtliga akademiska utbildningar bakom sig, har sedan varit ute på arbetsmarknaden i två till tre decennier, och har alla arbetat i ledande funktioner. Där upphör emellertid likheterna; de fyra individerna ger uttryck för olika livsöden, olika hållning till arbetet och karriären, och de ser på gränsöverskridanden på helt olika sätt. När den empiriska undersökningen gjordes var Bengt informationsansvarig på ett stort företag, Katarina regionchef på ett mediaföretag, Frederic VD för ett media- och kommunikationsföretag, och Veronica partner i ett nätverk av managementkonsulter. De har samtliga sedan dess bytt arbeten eller adderat nya funktioner till sina befintliga arbetssituationer. Vi inleder dock med några korta reflexioner kring hur studien gick till.

Ett narrativt tillvägagångssätt

Den empiriska studien har bedrivits med ett narrativt tillvägagångssätt som också i litteraturen betonas som lämpligt vid studier av människors identitet (se t ex Czarniawska-Joerges, 1994, Giddens, 1991). Egenhändigt formulerade berättelser kan ses som ett sätt för en människa att konstruera och reflektera över sin erfarenhet. Berättelsen om resan genom arbetslivet kan på detta sätt skapa mening såväl för aktörerna själva som för omgivningen. Berättelser har emellertid inte bara en meningsskapande funktion utan kan också sägas ha en mer pragmatisk funktion av organiserande karaktär (Czarniawska, 1997, 2000). Berättelsen blir ett sätt för aktörerna att situationsrelatera sitt handlande över tiden och samtidigt ge det ett innehåll som integrerar olika episoder och händelser (Watson & Harris, 1999). En berättelse är således berättarens sätt att organisera livets kronologi och finna långsiktiga tendenser, att koppla samman delar till en helhet, samt att finna ”poänger” med att livet blev som det blev

återgår han delvis till det akademiska livet som förvaltningschef och rektor för en högskoleenhet. Han är nu gift för tredje gången, och ser som sin huvudsakliga kompetens att knyta ihop teori och praktik i arbetet. Managementkonsulten Anders utbildar sig inledningsvis till teolog, men övergår med tiden till att arbeta som konsult och utbildare i ledarskapsfrågor. I sin prästgärning ser han tidigt att både själavård och personalhantering kräver kunskap och engagemang, och han börjar studera dessa frågor närmare. Därefter blir dessa områden både praktiskt och teoretiskt ett nytt yrkesliv för honom, något som han samtidigt försöker knyta ihop med privatlivet så långt det är möjligt. Anders har i studien fått benämningen ”kommunikativ upptäcktsresande”. Frilansaren Åsa börjar sin bana som lärare, men blir efter en tid ansvarig för att bygga upp en forskningsinstitution för informationshantering. Efter ett antal år som chef kommer hon att ägna sig åt medicinsk forskning, och får även där en ledande position med tiden. Detta leder så småningom till ett arbete som förlagsredaktör i en större stad och ett intensivt liv i mediabranschen. Hon förlorar dock sin position, och genomgår privat en skilsmässa. Som frilansande forskare letar hon sig fram en tid, gifter om sig, och etablerar med tiden ett väl fungerande privat bolag med verksamhet inom forskning och utbildning. Vi har kallat henne en ”interaktiv symbolanalytiker” för att visa på inslaget av tvärvetenskap, reflektion och kommunikation i hennes liv.

(Cochran, 1997). Detta är inte minst viktigt om man lever ett liv bestående av skilda episoder utan någon bestående identifikationsbas (Hörning m fl, 1995).

Detta innebär också att det är möjligt att studera hur identiteten förändras över tiden. Här redovisas detta genom en beskrivning som rör sig i tid och rum. Vi ser berättelserna som en grundläggande form för individens identitetskonstruktion i den meningen att de speglar deras reflexioner om erfarenheter från olika arbetssammanhang och livet som helhet. Genom berättelserna vill vi mer specifikt lyfta fram hur de beskriver sin tillvaro i termer av relationer till olika institutionella identiteter/tankefigurer såsom t ex entreprenörskap och profession. Den vikt som tillskrivs den institutionella inramningen skall således växa fram genom berättandet istället för att påtvingas dem från början. Detta innebär också att olikheterna mellan individerna lyfts fram; människor varierar t ex i hur stark deras professionsidentitet är samt hur de skapar identitet genom berättelserna. Med andra ord kan man säga att deras tankefigurer kan skilja sig åt även om det på den diskursiva nivån kan finnas likheter. Flera tankefigurer bestående av bl a institutionella identitetsformer konstruerar därmed också individernas unika identitet (det som vi i kapitel 4 benämner reflexivt identitetsskapande). I den kommande analysen går vi därför ifrån de formella positionerna som individer innehar och haft på tidigare arbetsplatser. Vi försöker istället fånga ett mönster i aktörernas föreställningar om sig själva relativt arbete och organisationer samt studera hur olika identiteter växer fram (för en närmare metoddiskussion, se Lindgren & Wåhlin, 1998).

I våra studier börjar vi med att ta del av aktörernas egna berättelser om sin resa genom arbetslivet. En grundförutsättning i vårt projekt var att individerna, dvs intervjusubjekten, ansåg forskningsuppgiften vara intressant för deras egen del eftersom det krävdes att både tid och engagemang avsattes. Mycket av utvecklandet av idéer och resultat har också byggt på deras engagemang och öppenhet. Därför var det av väsentlig vikt att på ett så öppet sätt som möjligt redogöra för vårt syfte med studien och villkoren för deras deltagande. För att vår studie skulle få det djup vi eftersträvar så gjordes datainsamlingen med hjälp av återkommande samtal med intervjusubjekten där de fick möjlighet att reflektera och själva utvecklas genom interaktionen med oss. Giddens (1976) diskuterar om den dubbla hermeneutikens princip där forskaren utgår från vardagsspråket när han/hon konstruerar sina begrepp och teorier, men de aktörer som studeras kan också använda forskarens kunskaper för att förstå sin egen verklighet.

Det är av stor vikt att skapa ett bra ”kontrakt” mellan forskare och respondent (Spradley, 1979, Lundin & Wirdenius, 1990, Chirban, 1996). Händelseutvecklingen vid första sammankomsten är därför central. Vid detta tillfälle har vi bl a redogjort för vad forskningsprojektet går ut på innan vi börjat

diskutera om studiens huvudinriktning. Under detta tillfälle har också anonymiteten och hur forskaren skall använda informationen diskuterats. Ovanstående tillvägagångssätt bygger också på en tät dialog i analysen där vi diskuterat våra tolkningar med intervjusubjekten och där deras upplevelser och egna reflektioner har varit värdefulla.

Beträffande anonymiteten i undersökningen anser vi som forskare att djupet i undersökningen skulle kunna gå förlorad om inte anonymitet utlovas. Vårt projekt har som bärande idé att lyfta fram individernas identitetsskapande, vilket handlar om personliga upplevelser och reflektioner som i vissa fall kan vara känsliga. Därför är det viktigt att lägga ned kraft och möda på anonymiserandet. Detta är naturligtvis inte alldeles oproblematiskt eftersom vissa personuppgifter och individuella erfarenheter kan kännas igen av närstående. Men det väsentliga är att respondenterna godkänner det som skall publiceras, vilket de har gjort.

När vi nu i denna studie analyserar de berättelser som individerna formulerat bör man som läsare ta ovanstående med sig och värdera resultaten med bakgrund av detta. Detta får ses i skenet av att det inte finns någon enda "sanning" eller verklighet; analyser är en konstruktion av forskaren som utifrån sina föreställningar (av teoretisk och paradigmatiske natur) konstruerar ett sätt att betrakta verkligheten. Det är som forskare utomordentligt viktigt att lära sig lyssna utan att hela tiden kommentera och väckas till diskussion med den man samtalar med. Det krävs disciplin för att åstadkomma detta, speciellt om man är en person som lätt blir engagerad och ifrågasätter andras uttalanden. Samtidigt som det är viktigt för människor som samtalar med att också forskaren är engagerad och intresserad av det personen ifråga berättar om. För oss som forskare har det varit en utmaning att hålla oss ifrån att kommentera och diskutera vissa frågeställningar samtidigt som det också varit fantastiskt intressant att lyssna ordentligt på vad människor har att berätta.

Nedan kommer en sammanfattning av de fyra utvalda berättelserna för att illustrera individernas gränsöverskridande liv. Det bör också nämnas att berättelserna har varit olika till sin karaktär och att vi sökt återge detta i beskrivningarna.

Bengt - en förhandlande pragmatiker

Bengt inleder med att säga att han egentligen inte vill prata om sig själv. Han ser sig som en del av ett rationellt system - den svenska ämbetsmannatraditionen - där hans personlighet inte har så stor betydelse. Inte minst berättelsens början präglas också av detta förhållande där det yttre sceneriet i termer av funktionsbeskrivningar dominerar över egna inre reflektioner. Han berör

kortfattat sin uppväxt för att snabbt komma in på sin professionella bana. Efter civilekonomexamen får Bengt arbeten inom statsförvaltningen, och arbetar bl a med internationella frågor och med att förbereda regeringens budgetpropositioner. Bengt sitter under de här åren med vid alla föredragningar på departementet och han menar att arbetet var lärorikt och att han fick en bra inblick i hur svensk politik fungerade. Vid den här tiden beslutar regeringen att skapa en samlad enhet för olika ekonomiska frågor rörande tredje världen, och Bengt får en förfrågan om han vill bli departementsråd vid denna enhet. Han tar på sig uppdraget och blir chef, ännu inte fyllda 30 år.

Under en sexårsperiod arbetar han med dessa frågor, tills dess att ett regeringsskifte inträffar. Han arbetar en tid med att lotsa in nya statsråd i departementets verksamhet, för att sedan övergå till ett större utredningsprojekt rörande Sveriges framtida roll i internationellt samarbete. I detta sammanhang får han också ett erbjudande om en ambassadörspost i ett afrikanskt land, men familjen anser det uteslutet eftersom man nu har fyra barn i olika skolåldrar. I två år arbetar han som projektledare fram till dess att han får en förfrågan från dåvarande biståndsministern om han vill ta på sig uppdraget som chef för en ny enhet med ansvar för forskningsverksamhet i anslutning till biståndsfrågor och internationellt samarbete. Bengt antar erbjudandet om detta arbete som närmast kan liknas vid ett mindre forskningsråds verksamhet.

Efter en tid står Sverige åter igen inför ett regimskifte och Bengt blir tillfrågad av ett av de nya statsråden om han vill ingå i en grupp knuten till statsrådsberedningen som utreder framtidsfrågor inom bl a forskningen. Bengt berättar att han installerat sig väl vid forskningsrådet och att han egentligen inte vill flytta på sig. Men han ger vika för den kutym som gäller; ”Om man blir anmodad av statsrådsberedningen så är det lite mer än en anmodan. Det är väl inte direkt en order men näst där intill.” Utredningsuppdraget färdigställs och Bengt meddelar att han gärna vill gå tillbaka till forskningsrådet. Statsrådet vill emellertid annorlunda och Bengt blir kvar i statsrådsberedningen två år till.

Vi kommer här till ett skede i berättelsen då han mer tydligt ger uttryck för vad han själv vill (om än inom ämbetsmannafacket), samtidigt som beskrivningarna av enskilda arbetens innehåll blir mindre detaljrik. Han ger öppet uttryck för funderingar om någon form av ambassadörsuppdrag till statsministern och hans närmaste krets. Med äldre barn passar detta också familjen bättre.

Efter en tid öppnas en möjlighet i Centraleuropa som innebär arbete med internationella förhandlingar. Bengt får leda en av de många förhandlingsgrupperna i anslutning till pågående förhandlingar om internationell frihandel. Han tycker att det är spännande med det mänskliga spelet i förhandlingssituationerna och de skillnader och likheter mellan kulturer som

visar sig. Han fascineras också av de utmaningar som uppstår när man som ordförande måste hitta framkomliga vägar i diskussioner där alla möjligheter till överenskommelser verkar uttömda. I sex år arbetar han med detta och uppnår goda förhandlingsresultat. Mot denna bakgrund blir han också tillfrågad när Sverige behöver ett flertal erfarna förhandlare i den europeiska integrationsprocessen. Bengt får formellt ett högt ämbete inom utrikesförvaltningen, och placeras i en av EU:s "huvudstäder".

De närmaste åren innebär mycket intressant arbete, men när det genom den svenska folkomröstningen om EU blir klart att Sverige skall bli medlem sätts ett slags slutpunkt för Bengts arbete där. I det skedet öppnar sig en möjlighet inom det svenska näringslivet, där man söker en informationsansvarig med god politisk och medial inblick kombinerat med internationell utblick. Bengt hade också blivit erbjuden ett arbete som låg närmare hans tidigare verksamhet, men han tycker att det nya arbetet i näringslivet verkar mer spännande och utmanande.

Bengt berättar att omställningen på sitt sätt blev mycket mer påtaglig den här gången än när han flyttade mellan olika ämbetsmannauppslag. Han tvingas reflektera mera över sitt eget förhållningssätt. Han berättar att hans erfarenheter präglats mycket av tiden inom departementets olika verksamheter. Den verksamheten var i mångt och mycket en skriftlig och rationell kultur med omfattande rutiner för dokumentation om olika ärenden, och i det sammanhanget funderade man inte så mycket över varför departementet egentligen fanns till. I arbetet i näringslivet menar han att var och en mera tydligt måste argumentera för vilket värde de tillför organisationen. Man ställer ständigt frågor som : "Hur motiveras vår existens som företag och hur bidrar varje individ till företagets värdeskapande?"

Reflexion: Denna inledande berättelse fäster uppmärksamheten på vissa yttre skeenden som speglar Bengts resa genom arbetslivet. Vid de återkommande intervjuerna fick vi anledning att i högre grad bearbeta hans inre reflexioner över de olika organisationsskiftena. Successivt utkristalliseras två huvuddrag i hans förhållningssätt, som kan fångas i benämningen förhandlande pragmatiker. Det ena uttrycker hans fascination över att ge sig in i nya kulturella sammanhang. Han tycker det är spännande med det mänskliga spelet i förhandlingssituationer och han trivs med de utmaningar som är förknippade med att nå resultat. Ordet pragmatiker understryker också hans resultat- och uppgiftsorientering men denna inramas även av hans tilltro till den svenska ämbetsmannatraditionen. Oavsett position har han känt sig som en del av denna tradition vilket också verkar ha begränsat hans vilja till reflexion över sitt eget identitetsskapande. Han har ofta fungerat som politikernas "osynlige tjänare"

men skiftet från offentlig verksamhet till näringslivet har föranlett en förändrad inställning därvidlag.

Katarina- en folkbildare

Katarina ägnar minnena från uppväxten mycket utrymme i inledningen av sin berättelse. Hon menar att det är viktigt för att förstå händelseutvecklingen sedan. Katarina får tidigt lära sig flytta. Vi sju års ålder flyttar familjen mellan några mindre orter i norra Sverige p g a föräldrarnas byte av lärartjänster. Familjen reser också mycket under sommarperioden bl a med besök hos farmor och farfar i Stockholm. Orten som blir boplatz från sju års ålder fram till fjorton upplevs emellertid som en viktig fast punkt i hennes uppväxt; ”Det var som att växa upp i Bullerbyn.” Hon upplever också uppväxtmiljön som berikande och danande med tanke på närheten mellan invånarna och den demokratiska fostran som denna grundlade. Vid fjorton års ålder är det dags för flyttning från ”byn” till en större stad vid kusten. Hon upplever denna flyttning som arbetsam och uppslitande eftersom hon fick lämna många av sina kompisar. Hon fortsätter på gymnasiet, vilket åter igen betyder nya relationer och kontakter. Detta steg upplevs dock inte som lika uppslitande eftersom alla då var nya och kom från olika håll. Hon tar studenten och inleder högskolestudier men upplever livet i kuststaden som ”instängt.”

Tillsammans med en väninna söker Katarina sig till landets huvudstad för att fortsätta sina studier vid Stockholms Universitet. Många åker vid den här tiden till Uppsala för att studera men Katarina betraktar också den staden som för liten. I slutet av 60-talet när vänstervågen sveper över universiteten påbörjar hon sina studier. Katarina ger uttryck för sympatier med denna rörelse men har svårt att förlika sig med deras stil; ”Mitt problem var nog att jag alltid varit så fåfäng. Jag tyckte de var så fruktansvärt fula. Jag hade ingen lust att ha långt och fett hår.” Hon tar en fil kand i humanistiska ämnen (folklivsforskning, socialantropologi och konstvetenskap) då ett arbete vid något museum finns i åtanke. Utvecklingsvägarna inom detta yrke förutsätter dock praktik i någon form, vilket innebär flyttning till någon mindre ort för en tids arbete vid något lokalt eller regionalt museum. Detta är inte något som hägrar för Katarina eftersom hon trivs i Stockholm, och hon söker efter framkomliga vägar där. Bl a tar hon arbete som guide på Nordiska Muséet för att i nästa steg söka till ett institut för högre reklamutbildning. Hon bär vid den här tiden på en dröm om att få bli informationschef på Nationalmuseum.

Hon kommer in på utbildningen men upplever sig själv som ”superhumanist” i jämförelse med de andra. Undervisningen inbegriper företagsekonomi, marknadsundersökningar och statistik och kräver ett heltidsengagemang; ”Man

levde fullkomligt bara i denna värld och kittades ihop enormt.” Några av Katarinas bästa vänner som hon fortfarande håller kontakt med är studiekamrater från den här tiden. Känslan av att de har genomgått en tuff prövning och att de klarade av denna utmaning lever i Katarinas medvetande. Efter genomgången utbildning blir hon kontaktad av en reklambyrå. Men minnet av att hon i detta sammanhang själv får erfara innebörden i könsdiskriminering lever starkt. Hon kommer till byrån som den mest välutbildade medarbetaren vilket upplevs som ett hot av många av de manliga kollegorna. Hon har svårt att förlika sig med jargongen på byrån och de konstlade uttryck som umgänget antar. Lägligt kommer en förfrågan från ett ”incoming-turist-företag” om hon vill börja arbeta med produktion av researrangemang.

Katarina antar erbjudandet eftersom hon ser det som en möjlighet att integrera och dra nytta av sina förvärvade kunskaper. Arbetet innebär bokningar, budgetering, föreläsningar, studiebesök, guidning - ett mångfacetterat arbete som tillvaratar bredden i hennes kunnande. Katarina trivs både med arbetet och staden. Men efter tre år åker hon och tre arbetskamrater iväg på långsemester till Bahamas. Under resan väcks tankar hos dem alla om nya äventyr. Katarina upptäcker vid hemkomsten en annons efter reseledare. Hon söker och genomgår tester och blir uttagen efter denna gallring. Det stora eldprovet blir en tjänst på Kanarieöarna. Hon upplever inte denna plats som något drömställe men hon menar att varje yrkesbana har sina hundår. Efter en tid som reseledare får hon ta ansvar för ett av bolagets större hotell. Men Katarina upplever miljön som artificiell och känner att det är svårt att bo på ett ställe som endast är uppbyggt för kortare semestervistelser med sol, bad och god mat. Hon blir deprimerad och berättar att hon under denna tid fick magkatarr för första gången i sitt liv.

Hon söker därför internt omplacering till ett resmål med mer kulturella anor och hamnar i Italien. Katarinas blick fastnade för platsannonseren därför att en omtyckt lärarinna i skolan på ett levande sätt hade beskrivit just denna plats. Katarina hade också läst latin och dessutom varit i landet några gånger tidigare. Efter en tid som ekonomiassistent får Katarina erbjudande om platschefsposten och hon börjar trivas alltmer. Hon lär sig italienska och hon upplever staden som ”en riktig stad med ett riktigt liv.” Hon träffar sin stora passion i livet, gifter sig med honom och de får snart en dotter. De lever tillsammans i fyra år men hon upplever de kulturella olikheterna som alltmer svårbemästrade; ”Ja, någon gång ska jag skriva en bok... inferno är en västanfläkt jämfört med vad jag upplevde.” Förhållandet blir outhärdligt och hon börjar söka efter alternativ både för hennes eget och dotterns bästa.

Katarina inser att det blir svårt att ensam klara av att uppfostra dottern i Stockholm så hon flyttar hem till föräldrarna. Hon börjar så småningom söka sig ut på arbetsmarknaden och erhåller ett lärarjobb. Efter ett år i läraryrket börjar

hon få smak på det hela och beslutar sig för att komplettera sin utbildning på universitetet så att hon kan uppnå formell lärarbehörighet. Efter genomgången lärarutbildning försöker hon erhålla arbete på utbildningsorten men det är svårt. Hon provar också andra alternativ och går bl a till en reklambyrå och frågar om hon får frilansa som copywriter. Efter en tid ringer chefen för reklambyrån och vill anställa henne. De erbjuder bra villkor och Katarina tar chansen med baktanken att hon ju alltid kan gå tillbaka till läraryrket om hon vantrivs. Hon trivs emellertid bra och företaget expanderar och Katarina får större och större ansvar. Hennes lärarplaner försvinner alltmer i fjärran och hon går från arbete som copywriter till projektledarjobb för att sluta som VD för reklambyrån.

Men efter några år på byrån blir hennes enhet tvungna att ge finansiellt stöd till andra delar inom koncernen. Detta upplever hon som orättvist och hon börjar fundera över alternativa utvecklingsmöjligheter. Hon upptäcker en annons där de söker efter en okonventionell chef till ett länsmuseum. Katarina känner sig träffad av annonsen och söker. Men samtidigt drabbas hon av en förfärlig ångest när hon väl får jobbet. Hon har ganska nyligen köpt hus och dottern trivs både med huset och kompisarna. Men Katarina tar med sig dottern till den nya staden och infriar samtidigt ett löfte om att skaffa hund. Muséet visar sig emellertid vara ett ”rättbo” och Katarina får några mycket tuffa år med att genomdriva en omorganisation som kräver mycket förankringsarbete i den politiska ledningen.

Efter genomförd omorganisation kommer lägligt en förfrågan från en kulturpolitiker på den förra hemorten. Hon blir uppmanad att söka kulturchefsposten i kommunen. Erbjudandet kommer i rätt skede eftersom vare sig dottern eller hon själv trivs så bra där de bor för närvarande. De flyttar tillbaka, och Katarina berättar att samarbetet med medarbetarna på det nya arbetet utvecklas väl och att hon trivs, men att hon blir missnöjd med sin lön. ”Jag tyckte att jag jobbade fruktansvärt hårt och jag förstod aldrig varför en kulturchef skulle ha mycket mindre betalt än en teknisk chef.” Även om hon känner entusiasm för arbetet som sådant och utvecklar visioner inom kulturområdet så känner hon sig utnyttjad. Så när hon efter tre år får en förfrågan från personalen på regionens största mediaföretag om hon inte ska bli deras nya chef så gör hon slag i saken. Villkoren visar sig gynnsamma och hon tar chansen, men hon erfar samma känsla som vid tidigare organisationsskiften; en första period av vanda och ångest som sedan förbyts i en känsla av att hon ändå är på en meningsfull väg.

Reflexion: Berättelsen präglas av snabba kast, impulsiva och äventyrliga omorienteringar. Den vanda som hon har upplevt vid organisationsskiften och vid förändringar i privatlivet har emellertid föranlett henne att reflektera över sitt identitetsskapande. Hennes sökande har några gemensamma nämnare som vi menar fångas i benämningen folkbildare. Bildningsintresset grundlades tidigt

i uppväxten men antar väldigt olika uttrycksformer i hennes resa genom livet. Det framstår som att hon söker efter en kulturell miljö och en grogrund för bildning som inte är för artificiell och ytlig. Hon söker efter det äkta utan att för den skull vilja bli instängd. Hennes passionerade hållning till kulturfrågorna kan sägas forma en ideologisk hållning som utvecklas till en övertygelse.

Frederic - en instinktiv individutvecklare

Frederic börjar sin berättelse med att berätta om sina föräldrar som kommer från Sydostasien. Hans föräldrar träffades under sin studietid på ett amerikanskt universitet, gifte sig och kom så småningom till Sverige efter några år i England. På den tiden fanns det få mörkhyade i Sverige och familjen blev referenspunkt för bl a brevbärare; ”tre hus till höger om X kunde man höra”. Frederics far arbetade som forskare på ett internationellt storföretag, och i slutet av 50-talet blev de också svenska medborgare. När Frederic är två år får hans far ansvar för ett projekt i Mellanöstern och därmed flyttar hela familjen dit och bor där fram till mitten av 70-talet. Bland annat p g a krigsroligheterna lever de ett ganska isolerat och skyddat liv, och går tillsammans med barn till andra utlänningar i en amerikansk internationell skola där araber i princip är portförbjudna. Han och hans äldre bror kommer sålunda att ”lyckas med konststycket att bo i det här landet utan att lära känna några araber”.

Han kommer fortfarande ihåg flytten tillbaka till Sverige i mitten av 70-talet. Familjen åker båt till Marseille, bil till Stockholm och när de kommer till platsen där hans föräldrar fortfarande bor slås han först av de ytliga kulturskillnaderna såsom byggnadsstil och språk. Frederic berättar att det var väldigt intressant att komma till ett nytt land och se något annorlunda, men det tar honom två år att komma över den kulturella barriären.

När han närmar sig de äldre tonåren flyttar hans föräldrar under en period till Asien, och han och hans bror stannar själva kvar i Sverige. Mot att tidigare ha levt ett mycket skyddat liv så blir det nu raka motsatsen när han och hans bror bor själva i en femrumslägenhet under två års tid. Bl a kommer de tillsammans att driva ett företag inom nöjesbranschen. Men efter ett tag hoppar Frederic av företaget eftersom det blir problem med maktfördelningen mellan bröderna.

Frederic tänker nu att han borde göra något seriöst men ändå kul, och börjar därför plugga på universitetet och engagera sig i kårlivet. Men innan han är riktigt klar med sin ekonomexamen så får han jobb som valutamäklare, och han har sedan aldrig slutfört utbildningen. Mäklarjobbet visar sig vara riktigt tråkigt, och av ren tur kommer han emellertid in i reklambranschen. Där kommer han väl överens med sin nye chef och får vara med om att bygga upp en utländsk

reklamkoncerns svenska verksamhet. Uppbyggnaden visar sig dock innebära stora personalförändringar, och Frederic får uppdraget att verkställa beslutet att avskeda 30 personer. Detta är ett uppdrag som han upplever som mycket smärtsamt vid sina unga år, men som underlättas något av att arbetsmarknaden för de som friställs är god vid denna tid. Det är med blandade känslor han sedan noterar att byrån blir en av de mest lönsamma enheterna i koncernen.

Efter detta blir Frederic headhuntad till en byrå som är specialiserad på relationer mellan företag och deras investerare, en nischbyrå som är så pass bra att nästan alla finansiella institut vill anlita dem. Tillsammans med några andra personer – liksom honom själv nu i 30-årsåldern – upplever han en kort tid av succéartad framgång, som slutar med att de i sitt övermod driver byrån i likvidation efter två år. Frederic blir med tiden dock glad för att det gick som det gick, eftersom han får så många insikter om hur man skall hantera människor och affärsverksamhet. Trots att de hade en bra affärsidé så kunde de inte tillfredsställa kunderna därför att den egna kreativiteten på byrån tog över.

Efter nedläggningen blir han rekryterad till en annan byrå med sina kunder. Han arbetar på det företaget i tre år och når goda resultat. En headhunter hör då åter av sig och förslår ett arbete vid ett internationellt storföretag med bas i hemstaden. Han antar utmaningen och efter ett år på företaget blir han ansvarig för den sydamerikanska verksamheten, efter två år ansvarig för koncernens affärsutveckling och sedan tillbringar han två år med att bygga upp den asiatiska marknadsorganisationen. Därefter erbjuds han en placering i Kina, och hans fru säger upp sig från sitt arbete vid ett större dataföretag för att kunna flytta med. Under sommaren meddelar hans chefer dock att företaget skall fusioneras med en konkurrent, vilket för Frederics del kan komma att innebära ännu större uppgifter. När han sedan kommer tillbaka från semestern det året så ringer en annan headhunter och frågar om han inte ville ha jobbet som VD på ett mindre media- och kommunikationsföretag.

”Då hände något intressant i mitt huvud. Plötsligt, innan jag hann till jobbet för att prata med människor från den nya ledningen, så tänkte jag att i och för sig var Kina bra, men var det lika bra som Sverige? Min fru och jag ville ha fler barn och att föda barn i Shanghai är i stort sett omöjligt; vi är fullkomligt paranoida vad gäller sjukdomar, så fort barnen är sjuka så tillkallar vi läkare”.

När han sedan träffar den nya ledningen för det fusionerade bolaget visar det sig att det finns goda möjligheter till ett toppjobb, men han inser också att han inte gillar den nya företagskulturen och den strategi som håller på att växa fram. Han inser allt mer att det egna intresset för chefsjobbet bottnar i yttre faktorer som fin titel, hög lön och andra förmåner, och inte på ett djupare engagemang för arbetsuppgifterna eller företaget. Omställningen till att hoppa av och börja på

media- och kommunikationsföretaget tar därefter inte lång tid och det är sedan heller inte svårt att anpassa sig till den nya förutsättningarna. Han följde sitt hjärta och inte sitt visitkort, som han själv uttrycker det. Känslan av att göra vad han själv vill och att utveckla sig själv måste alltid finnas där:

”Jag har ett mål att allt som sker fram till det att jag är 50 år ska kunna ses som utbildning. Oscar Wilde har sagt någon gång att ’bestäm vad du vill göra och få någon annan att betala för det’. Mina föräldrar har också förmedlat detta till mig och jag försöker leva mitt liv så”.

Frederic berättar här vidare att han gifter sig i början av 90-talet och att de har två barn, en pojke och en flicka. Han tycker att det arbete han nu har är lättare att kombinera med barn än vad det var under tiden på storföretaget. Han hade då 220 resdagar per år medan han numera i regel är hemma på kvällarna. På den förra arbetsplatsen ”arbetade folk otroligt mycket; alla i koncernledningen bodde någon annanstans och när de var här i stan så arbetade de jämt.”

Han upplever inte heller att det är jobbigt att komma in i en ny verksamhet; fungerar det inte så gör det inte det, menar han kort och gott. Men han går aldrig över en bro innan han kommer dit, dvs att han inte oroar sig för saker som ännu inte har hänt. Frederic spelar golf sedan unga år, och filosofin bakom sporten vill han gärna lära sina barn. ”Det är en fantastisk filosofi bakom golf, det är den ärligaste sporten i hela världen. Du är din egen domare, det krävs mycket av dig, du vet om du ljuger, din egen förmåga att överträffa dig själv, målsättning, strategi, vad klarar jag av, spelar safe osv”. Frederic berättar också en historia om baseboll där han menar att instinkten är viktig; när man får en boll så kastar man direkt om man har instinkt. Instinkten är en central egenskap och det är viktigt att få barn att förstå kulturen, moralen och ärligheten.

Inför framtiden har han en önskan att få bli arbetande styrelseordförande eller projektanställd VD i någon form av ”turn-around verksamhet”. Detta är ett led i den kunskapsutveckling han behöver. Frederic menar också att han kommer att vara kvar så länge han får vara kvar på sitt nuvarande arbete eller att han hittar något som är bättre. Detta är en filosofi som han också hoppas hans anställda praktiserar. Han beskriver ”sitt” företag som intressant med en bra affärsidé, bra människor och en potential att växa. Företaget har att hantera alla företags kärnproblem med likviditet, personal m m, vilket han saknat i sin egen utveckling tidigare. Men företaget står också för ett socialt patos där utbildningsfrågan är viktigast.

”Många tycker nog inte att jag är affärsmässig. Men jag tycker det är vettigt att lägga pengar på människor och hjälpa till att bygga upp människor. Vi skall

hjälpa varandra. Jag tycker att många är ignoranta i sitt förhållningssätt. Det är viktigt att som barn vara nyfiken och få nya intryck”.

Reflexion: Frederic berättelse präglas av många miljöbyten och snabba förändringar. Inledningen fäster uppmärksamheten på hans ungdomliga rastlöshet och jakt på upplevelser. Olika kulturkrockar utvecklar successivt hans självkännet där han allt mer förlitar sig på sin instinkt. Han känner instinktivt när något inte fungerar och söker sig således till miljöer som svarar upp till hans känslomässiga engagemang och värderingar. Samtidigt som han lägger stor vikt vid långsiktig utveckling av sig själv och sina medarbetare är han personligen alltid beredd att pröva något nytt. Han säger att han stannar tills han hittar något bättre. Olika headhunters verkar ständigt mata honom med nya förslag.

Veronica - en självständig entreprenör

Veronica börjar sin berättelse att berätta om sin barndom. Hon berättar att hon är uppväxt i en familj som med den tidens mått betecknades som okonventionell. Föräldrarna hade var sitt barn från ett tidigare äktenskap, och hon blir deras första gemensamma barn. Efter ett antal år får också familjen tillökning och Veronica får en lillebror. Denna nya storfamilj kom i mångt och mycket att forma Veronicas grundläggande värderingar. Bl a grundlades en tävlingsinstinkt och en vilja att alltid komma tillbaka efter nederlag, något som kom sig av att båda föräldrarna var elitidrottare. Snabbt sätts vi in i handlingen i en storfamiljs vardagsnära organisering präglad av ett starkt idrottsengagemang; “Men hela den här idrottscirkusen höll oss samman. De släpade upp oss klockan nio varje söndagsmorgon för att spela bandy i parken. Jag förstår fortfarande inte hur de klarade av det.” Skolarbetet utvecklas väl och hon aktiverar sig i elevråd och idrottsföreningar. När hon når gymnasiet upplever hon dock den valda inriktningen som tråkig; “Det var för mycket historia och religion.”

Hennes far ogillar hennes planer på att byta skola, vilket leder till att hon flyttar hemifrån för att börja på ett handelsgymnasium på annan ort. Hon arbetar som vårdbiträde parallellt med studierna för att försörja sig. Direkt efter examen får hon arbete som försäljare för ett bolag inom musikbranschen. Arbetet upplevs inledningsvis som en utmaning men efter ett och ett halvt år menar hon att hon växer ifrån det arbetet. Moderns intresse för sömnad inspirerar henne i detta skede att söka till Tillskärarakademin. Via kontakter under denna utbildningsperiod lockas hon till ett fjällhotell och arbete som receptionist där efter examen.

Klimatet, naturen och inte minst skidåkningen upplevs som uppfriskande. När turistsäsongen upphör framstår dock inte orten som lika attraktiv och Veronica söker sig till en större stad. Kontrasten mellan fjällbyn och storstaden blir trots allt stor och Veronica längtar tillbaka. En skolkamrats förfrågan om hon vill följa med ut i Europa kommer då lägligt, och hon säljer i all hast sin gamla bil och ger sig iväg. Hon och skolkamraten tar sig tillsammans till Amsterdam, men därefter skiljs vägarna åt och Veronica hamnar i Paris. Via kontakter erhåller hon arbete som platsguide för svenska turister en period.

Pengarna tar emellertid slut och Veronica återvänder till Sverige och får arbete som inköpare på ett stort modevaruhus i huvudstaden. I tre års tid arbetar hon i detta företag och samlar på sig betydande erfarenheter från modebranschen, inte minst genom ett omfattande reseprogram. Veronica känner sig dock alltmer livegen och förhållandet till inköpschefen blir ansträngt. Båda inser det oundvikliga och Veronica lämnar företaget. I detta sammanhang träffar hon sin första man och flyttar till en annan stad. Hon får där arbete inom ett företag med koppling till hennes förra arbetsplats. Men detta arbete blir kortvarigt eftersom hon erbjuds arbete som inköpschef i ett konkurrerande modeföretag. Arbetet innebär en omställning i så måtto att hon nu i högre grad ska leda en verksamhet med lågkostnadsprofil jämfört med det tidigare företagets exklusiva profil. Under den här perioden får hon sitt första barn.

Men när hon kommer tillbaka till företaget efter barnledigheten får hon inte tillbaka sitt gamla arbete. Hon upplever sig orättvist behandlad och försöker hitta alternativa försörjningsmöjligheter. Hon lånar pengar av sin mamma och startar en egen barnklädesaffär. Affärerna utvecklas väl omsättningsmässigt men likviditeten börjar tryta. Företaget tvingas så småningom till en ackordsuppgörelse samtidigt som mannen i hennes liv sviker henne ordentligt. Hon vill nu skilja sig men kan inte försörja sig. Ett nytt arbete som inköpschef i ytterligare ett modeföretag kommer till hennes kännedom och hon får denna tjänst.

När hon väl fått arbete och kan försörja sig fullföljer hon också skilsmässan. Hon läser vidare på olika kvällskurser inom beteendevetenskap, språk och ekonomi. Efter tre år på det nya arbetet blir hon indragen i en obehaglig intern maktkamp. Företaget är inne i en omorganisationsfas som innebär neddragningar, och hon blir utsatt för förtal eftersom andra personer vill åt hennes tjänst. Veronica stämmer emellertid företaget och det visar sig att det inte finns någon juridisk substans i anklagelserna mot henne. En förlikning uppnås och Veronica erhåller ett avgångsvederlag. Men händelseförloppet är mycket påfrestande och Veronica drabbas i det här sammanhanget av psoriasis.

Lägligt ringer en av kursledarna på en kurs som hon medverkat i och funderar om hon vill medverka som projektledare med uppdrag att genomföra en mäs­sa för kvinnor. Hon hade i detta läge också hunnit söka ett arbete vid IKEA, men väljer till slut mä­ssprojektet eftersom hon känner ett engagemang för dessa frågor. Hon arbetar intensivt med detta projekt under fem år, och mässan blir ett omtalat och återkommande evenemang. Under den här tiden träffar hon också en ny man och föder sitt andra barn. Hon startar också egen konsultverksamhet inom informationsområdet och i det sammanhanget kommer hon i kontakt med Sverige­chefen i ett stort engelskt företag. Han vill erbjuda henne fast anställning men hon ger uttryck för mycket speciella önskemål om arbetstider med tanke på att hon har små barn. Han visar sig dock flexibel och de hittar tillsammans en lösning som passar henne utmärkt. Hon lämnar över engagemanget i mässan till yngre krafter och börjar på företaget.

I fem år arbetar hon i företaget som informationschef för de skandinaviska länderna. Hon ser arbetet som yrkesmässigt spännande och lärorikt. Vid lågkonjunkturen i 90-talets första hälft fattas emellertid beslut om kraftig bantning av Nordenorganisationen och Veronica står åter igen utan fast arbete. Hon startar åter igen kurser inom data och EU-frågor, samtidigt som hon väcker konsultverksamheten till liv. På en av kurserna får hon kontakt med en person som arbetar på ett företag som har som affärsidé att fungera som företagsledare att hyra. Han frågar om hon inte vill ansluta sitt företag till deras verksamhet och bli en kompletterande resurs i deras partnernätverk. Hon tackar ja.

Reflexion: Veronica ger tidigt uttryck för sin egen vilja i berättelsen även om yttre impulser ständigt drar henne in i nya sammanhang. De episoder där hon upplevt sig orättvist behandlad är i centrum för hennes självreflexion vid de återkommande intervjuerna. Dessa beskrivningar blir mycket känsloladdade och bekräftar hur djupt detta gripit tag i henne och påverkat hennes förhållningssätt till identitetsskapandet. Alltmer framtonar emellertid en kampvilja som avspeglar hennes lust att ständigt komma igen. Även om perioderna av vånda är slitsamma så tar hon sig ur detta med förnyade ambitioner där det kan handla om att starta eget företag eller att fungera som projektledare - därav benämningen självständig entreprenör.

3: Bortom karriärer: Identitetsskapande

”Att göra karriär” är traditionellt förknippat med en utveckling där individen successivt ges allt viktigare positioner i organisationer, vilket i regel innebär chefskap över ett antal medarbetare, ökat ansvar inför överordnade, olika förmåner samt ökad status både internt och externt (Watson & Harris, 1999). Sinnebilden av karriären har varit vertikal rörlighet i pyramidformade hierarkier, ett slags ”survival of the fittest” där skickliga, rationella och hårdhudade män tävlar om makt, ekonomiska fördelar och anseende i samhället. Sedermera har karriärbegreppet vidgats, och används nu också ofta för en serie arbetsuppgifter en individ har under sitt arbetsliv. Dock är fortfarande sinnebilden att detta skall innebära en positiv utveckling för individen, gärna med nya arbetsuppgifter, ökad stimulans och förbättrade förmåner.

Utifrån denna bild av karriärbegreppet har den befintliga karriärteorin utformas, en teoribildning som genom empiriska studier sökt beskriva individens successiva avancemang och byten i arbetslivet. Som vi skall se nedan är karriärbegreppet inte tillräckligt för att beskriva de gränsöverskridande individernas utveckling; arbetsbyten är en ytlig beskrivning av hur en individ förändras och måste kompletteras med insikter i hur individens självbild utvecklas och vad som påverkat denna utveckling. Kapitlet inleds med en diskussion kring traditionell karriärteori och begreppet ”karriärankare” som är en etablerad benämning på ett slags kärnkompetens som individen nyttjar under en serie av olika arbeten. Som alternativ förslår vi begreppet identitet, och kapitlet avslutas med en diskussion kring hur individen skapar sin identitet och hur identiteten förändras med tiden.

Traditionella karriärer, traditionell karriärteori

Mycket av den befintliga teoribildningen kring hur individer upplever sitt arbetsliv är uppbyggd kring behov som individerna behöver få tillfredsställda för att känna sig nöjda med arbetssituationen (och därmed också arbeta mer effektivt än vad de hade gjort om de hade varit missnöjda). Vanliga exempel på sådana behov är trygghet, känsla av tillhörighet och identifikation med organisationen (jfr Herzberg, 1966; Likert, 1967; Kanter, 1972; Hackman & Oldham, 1980; Pasmore, 1988). Detta behovstillfredsställande är dock inget statistiskt problem som ser likadant ut under hela individens arbetsliv, och det kan inte heller lösas en gång för alla eftersom individer utvecklas och förändras livet igenom. Begreppet *karriär* har därför blivit allt vanligare både i teori och praktik för att beskriva individens förändrade behov under arbetslivet och hur dessa kan tillfredsställas (se t ex Schein, 1978, 1986, 1993, Driver, 1982, Sonnenfeld & Kotter, 1982, Holland, 1985). En karriär innebär att individen byter både arbeten

och synen på arbete flera gånger under livet, vilket leder till att behoven av trygghet, tillhörighet etc omdefinieras och måste tillfredsställas på nytt.

Inom karriärforskningen (dvs forskningen om karriärer som socialt fenomen) finns det naturligtvis ett flertal olika ansatser. En grundläggande distinktion görs vanligen mellan *karriärval* och *karriärutveckling*, där det förra handlar om hur (oftast unga) människor leds in på olika yrkesbanor och det senare om hur dessa yrkesbanor faktiskt utvecklar sig över tiden. Karriärvalet kan då ses som en valprocess, där individens förmåga och kunskaper ställs emot kravspecifikationer, utbildningsbehov och utvecklingsmöjligheter. Karriärutveckling, å andra sidan, är den faktiska karriärutvecklingen, där man kan följa löneutveckling, befodringsgång, faser av utveckling och stagnation etc.

Sonnenfeld & Kotter (1982) identifierade fyra olika teoretiska perspektiv som kan kopplas till denna grundläggande distinktion. De första två perspektiven, klassperspektivet och personlighetsperspektivet, utgår ifrån att individens karriärval bestäms av hennes sociala bakgrund och individuella personlighetskaraktäristika. Följaktligen bör individen välja de karriärvägar för vilka hon passar bäst, givet den uppväxt, sociala situation, ambition, ledarförmåga, begåvning etc som hon har (jfr Holland, 1985, Arthur m fl, 1999). De båda andra perspektiven, karriärstegs- och livscykelperspektiven, används vanligen för att förklara hur individens yrkesliv utvecklar sig, och bygger på antagandet att individers behov och kontext förändras på ett förutsebart sätt över tiden. Detta innebär att allteftersom individen blir äldre så kommer hennes sociala behov och förväntningar på arbetet att förändras på ett sätt som också förändrar hennes syn på vilka typer av arbete som kan vara acceptabla. Karriären väljs alltså inte en gång för alla vid yrkeslivets början, utan det är en kontinuerlig och föränderlig valprocess (jfr Erikson, 1968; Schein, 1978; Driver, 1982).

Den typ av forskning som beskrivs ovan (vilken naturligtvis speglade individers faktiska beteende vid den tiden), resulterade inte sällan i rekommendationer till organisationer att hantera sina medarbetares karriärer på ett mer flexibelt och individualiserat sätt. Man kan beskriva det som att organisationen och individen inte bara skulle ingå ett formellt kontrakt avseende enstaka befattningar, utan att organisationen också skulle åta sig att bevaka individens utveckling och i samråd med henne identifiera framtida befattningar inom organisationen. På så vis skulle individens känsla av arbetstillfredsställelse hållas på en hög nivå samtidigt som hennes ökande erfarenhet och kunskap kunde tas i anspråk av organisationen genom att placera henne på nya befattningar. Ett exempel på detta är föreställningen om specialistkarriären som ett alternativ till den vertikalt uppåtriktade hierarkiska chefskarriären. Innebörden av denna var att skickliga

individer som av någon anledning inte kunde eller ville bli chefer ändå skulle kunna premieras och komma organisationen till nytta genom en befodringsgång vid sidan om den hierarkiska befälsordningen. Fortfarande var dock normen att individen skulle stanna i en och samma organisation under mycket lång tid, och att de i praktiken skulle följa relativt smala och väldefinierade karriärbanor. Detta återspeglas också den moderna karriärforskningen, där fokus fortfarande i stor utsträckning är på vad som sker inom enskilda organisationer:

”Most striking of all is the nearly complete absence of studies on work and employment that look beyond the boundaries of the single firm. When people’s mobility is acknowledged, it is viewed as an internal problem for the firm – that is, as “turnover,” “propensity to leave,” or “willingness to relocate.” Recruitment of new talent is similarly neglected except for entry-level employees or for CEOs. In its studies of employment, the field of organizational studies remains constrained inside the “black box” of the single firm, just as economics appears constrained outside that box.” (Arthur & Rousseau, 1996: 9)

Samma tendens noteras av Weick (1996) och Mallon (1998), som hävdar att det normala inom karriärforskningen är att se organisationen som den oberoende variabeln och karriären som den beroende; en individs karriärmönster ses m a o oftast som tillkommet utifrån hennes organisatoriska kontext. Samtidigt synes det bli allt vanligare att människor ser byten mellan organisationer som naturliga beståndsdelar i en karriär, och följaktligen är antalet befattningar som de skulle kunna tänka sig att ta ganska stort. Många av dessa byten innebär att individen måste korsa hierarkiska, organisatoriska, kulturella och geografiska gränser (Sokol & Louis, 1984, Nicholson & West, 1988, Black, Mendenhall & Oddou, 1991, Arthur & Rousseau, 1996, Peltonen, 1998, Arthur m fl, 1999).

Nicholson & West (1988) beskriver gränsöverskridandet i termer av en förändringscykel, vari ingår ett antal steg som de flesta individer måste gå igenom när de byter arbete. Innan individen kommer så långt att hon byter arbete har hon genomgått en inre process av självutvärdering och ett sökande efter tillfredsställande alternativ i omvärlden. När anställningsmöjligheter yppar sig sker en anställningsprocess, som om den kan slutföras framgångsrikt leder till en både spännande och svår socialiseringsprocess i den nya organisationen. Ovanan vid de nya arbetssätten och de nya människorna övergår dock med tiden till förståelse och bekantskap, och individen får nu klart för sig vilka för- och nackdelarna är med såväl arbetssätt som de olika arbetskamraterna. Individen börjar då försöka genomföra förändringar på arbetsplatsen, och när utrymmet för förändringar börjar se litet ut så börjar hon delta i andra arbetsuppgifter utöver de hon anställts för. I samband med detta påbörjas en ny process av självutvärdering och sökande efter alternativ, vilket så småningom resulterar i ett nytt arbetsbyte. Just inträdesproblemen och socialisationsprocessen på nya

arbetsplatser är relativt vanliga teman i den moderna karriärforskningen (Schein, 1971, Louis, 1981, Ostroff & Kozlowski, 1992).

Beskrivningen ovan är naturligtvis ett exempel på några av de forskningsmässiga problem som gränsöverskridande karriärmönster innebär, dvs sökandet efter meningsfulla arbetsuppgifter, insocialisering i nya sociala omgivningar, bevekelsegrunder för valet av ny befattning etc. Samtidigt finns det en risk för att man behandlar varje enskild befattning för sig, som en episod i arbetslivet som följer samma grundläggande mönster som alla tidigare (och kommande) episoder. Strävan efter att beskriva nya beteendemönster i samhället med befintliga teoretiska begrepp och modeller leder inte självklart till bra beskrivningar, särskilt inte om man verkligen vill förstå hur individer resonerar kring sina arbetsliv. Nicholson & Wests (1988) modell ovan bygger på den traditionella arbetslivsforskningens utgångspunkt att individer vill utvecklas och förändras, och när de inte kan det så söker de efter utvägar som t ex att byta arbete. Tremblay m fl (1995) hävdar t o m att rädslan för att stanna av i karriären är en central stressfaktor bland människor i moderna organisationer. Frågan är då varför individen söker utveckling och förändring, t o m på bekostnad av social trygghet och identifikation med organisationen.

Ett svar på denna fråga ges av Schein (1993), som pekar på att individer tenderar att hålla sig till ett fåtal grundläggande kompetenser och/eller värderingar när de över tiden passerar genom olika befattningar, projekt, organisationer, kulturer etc. Förändringar som arbetsbyten, byte av hemort etc är på ytan stora och viktiga förändringar, men genom att de utgör logiska konsekvenser av individens tidigare val och djupt kända värderingar så blir individens subjektiva upplevelse av förändringarna inte lika omstörtande. På ett liknande sätt identifierar Howard & Bray (1988) olika "livsteman" som beskriver ledares långsiktiga livsambitioner, och Defillippi & Arthur (1996) pekar på betydelsen av värderingar, kompetens och sociala nätverk som långsiktigt avgörande för karriären.

Schein kallar dessa beständiga inslag i individens självuppfattning för "karriärankare", med vilket han avser något som är så centralt för en individ så att det avgör vilka arbeten som är acceptabla för henne. Arbeten som inte stämmer överens med den kompetensbas eller de värderingar som individen tidigare använt sig av kommer inte ifråga; därtill räcker inte ankarkättingen. Schein identifierar följande karriärankare:

1. Ledningskompetens
2. Teknisk/funktionell kompetens
3. Säkerhet/trygghet
4. Autonomi och oberoende

5. Kreativitet och entreprenörskap
6. Sökandet efter utmaningar
7. Hängivenhet till en sak eller mission
8. Livsstilsval

Varje individ har enligt Schein en egen uppsättning preferenser i dessa dimensioner, men det är den viktigaste dimensionen, karriärankaret, som s a s kommer att fälla avgörandet om vilket arbete som slutligen väljs. Karriärankare är något som växer fram över tiden under en individs arbetsliv och blir ofta en central del i livet för henne.

Om vi relaterar till våra individfall i kapitel 2, så kan man naturligtvis försöka sig på att identifiera deras respektive karriärankare. För Bengt har arbetet länge handlat om en utrednings- och förhandlarkompetens, vilket då skulle kunna sägas vara hans karriärankare. Katarina synes ha ett slags mission i sitt arbete (folkbildning), och för Frederic handlar arbetet om ledningskompetens och kreativitet. Veronica, slutligen, är självständig och ger sig ständigt i kast med nya, entreprenöriella utmaningar. Frågan är då om det för var och en går att urskilja det karriärankare som skulle fälla avgörandet vid valet av ett nytt arbete. Sannolikt var det inte Bengts vana vid förhandlingssituationer som gjorde att han gick över till storföretaget, och folkbildningen var bara en del av bevekelsegrunden för Katarina när hon gick till mediaföretaget. Samma gäller för Frederic; valet av kommunikationsföretaget framför storföretaget kan bara delvis förklaras med den nya ledarutmaningen (möjligen hade det varit en betydligt större utmaning att flytta till Kina). Veronicas val att ingå i konsultnätverket är inte heller självklart givet hennes tidigare biografi.

Som vi ser är det dels svårt att identifiera något entydigt karriärankare hos de olika individerna, men det är också svårt att beskriva relationen mellan yrkes- och privatliv eller uppväxt kontra vuxenliv i dessa termer. Karriärankarbegreppet framstår därmed som alltför ytligt för att fånga helheten i individens liv och den plats karriären och arbetet har i detta liv. För Frederic (men även i viss mån för Bengt) fanns det andra alternativ som kunde varit mer naturliga, men som de valde bort på grund av kombinationer av yrkesmässiga och privata orsaker. Även för kvinnorna (inte minst då Veronica) var det mycket tydligt att valet av arbete var ett led i det ständiga skapandet av ett bra liv.

Arthur m fl (1999) föreslår begreppet ”karriärkapital” för att hantera detta, med vilket de avser den samlade uppsättning av kunskaper och insikter som individen byggt upp genom sina arbeten, utbildningar, familjeliv, fritidssysselsättningar etc. Fortfarande är dock fokus på yttre beskrivningar av individens resa, utan att den inre utveckling som de olika karriärstegen innebär analyseras. Ett alternativ är då att se arbetet som en del i människans identitet

och karriären som ett ständigt skapande och omskapande av identitet (jfr Baker & Aldrich, 1996, Peltonen, 1998). På så vis kan man fånga inte bara karriären som en del av den helhet individens liv utgör, utan också den utveckling som sker över ett arbetsliv. Innan vi går närmare in på hur karriär och identitet kan relateras skall vi dock diskutera närmare kring hur vi ser på identitetsbegreppet och dess betydelse(r).

Vad sitter karriärankaret fast i? Om identitet och dess konsekvenser

Det finns olika utgångspunkter vad gäller synen på medvetandet och individens skapande av identitet. En sådan utgångspunkt är den s k spegelteorin, som i korthet går ut på att individen i sitt beteende speglar andras beteende genom härmning. Den är med andra ord uttryck för en socialt determinerad grundsyn där omgivningen helt styr individens uppfattningar av saker och ting. Den symboliska interaktionsteorin, å andra sidan, baseras på en syn på socialt samspel som centralt för individens identitetsskapande. Med detta skall förstås att självmedvetande och reflektionsförmåga skapas i socialt samspel. Centralt i denna inriktning är också att identitetsskapande sker i relation till något annat och det är bara genom andras reaktioner på människan som han/hon har möjlighet att upptäcka sig själv.

Mead (1934) använder sig av begreppen "me" och "I" för att beskriva denna interaktion. "Me" står för den del av individen som iakttas av individen själv och av andra, dvs en i allt väsentligt passiv och historisk självbild. "I" är det aktivt handlande subjektet som lever i det ständiga nuet. Varje nytt "I" kommer sålunda att inlemmas i "me", eftersom "me" är den totala upplevda personhistoria som vid varje tidpunkt finns i personens medvetande.

Den Meadska interaktionsteorin (som bl a Berger & Luckmann, 1967, inspirerats av) betonar till skillnad från spegelteorin individernas egna deltagande i skapandet av jaget. Där betonas också språkets betydelse och individernas möjlighet att själva förändra och ifrågasätta sina (jfr även Giddens, 1991). Språket kan ses som ett tolkningsfilter; så fort vi upplever något så klär vi det i regel i ord. Vi väljer inte själva vårt språk utan föds in i en existerande språkgemenskap, och på individnivå kan man därmed säga att de flesta människor återskapar existerande kulturella fenomen dagligen (jfr Berger & Luckmann, 1967). Språket är ett filter gentemot omgivningen som ger oss medlemskap i olika kulturella gemenskaper (kön, klass, religion, länderspråk osv) men som också utesluter oss från medlemskap i andra sådana.

Interaktionsteorin betonar språket som socialt och intersubjektivt (dvs inte som privat och subjektivt, men ej heller som objektivt och självständigt existerande) och därmed kan man säga att ordens innebörd får sin betydelse av det sociala sammanhang de används i. För identitetsskapandet är med andra ord språket centralt eftersom all interaktion bygger på språkförmågan. Det tar sig i uttryck bl a i vissa typer av språk beroende på klasstillhörigheter och professioner (där diskursbegreppet används i många sammanhang, jfr Hasselbladh, 1995). Vissa begrepp används inom olika subkulturer i vårt samhälle och genom dessa begrepp kan identiteten skönjas.

Identitetsskapande brukar även relateras till olika roller som individer ”spelar” i olika sociala kontexter och det finns olika utgångspunkter härvidlag. En strukturell rollsyn innebär att människan antar ett beteende som hänger ihop med en speciell position som t ex chef. En interaktionistisk rollsyn, å andra sidan, lyfter fram att det utan individer inte finns några roller, och att det är de faktiska interaktionerna mellan de faktiska människorna som är utgångspunkten för att definiera vad en specifik roll är. Människan behandlas där som aktiv, avsiktligt handlande, tänkande och interagerande. Omgivningens förväntningar kan givetvis finnas kvar, men förståelsen av dessa är underordnat och situationen/kontexten har en primär betydelse.

Vårt ställningstagande härvidlag är att olika roller är viktiga i identitetsskapandet, men det är väsentligt att betona att en individ är något mer än summan av de roller han/hon har. En identitetsförändring är inte heller bara en förändring som styrs av den sociala kontexten; människan är aktiv och kan förändra identiteten genom ett eget överskridande av kategorier och typifieringar. Individen är inte bara sin egen och andras definition, utan även den som kan betrakta allt detta och välja handlingslinje och roll på basis av sin egen betraktelse och *reflexion*. Identitet är en process där historia, nutid och framtid ingår, och individens förmåga att på distans betrakta sig själv (dvs reflexionen) är väsentlig för detta skapande av identitet (se t ex Jenkins, 1996, Nord & Fox, 1996, Knights & Willmott, 1999).

Av ovanstående följer också att identitetsskapande också betraktas som en process där identiteten är föränderlig över tiden, skapad i olika interaktioner i tid och rum (se t ex Hall, 1992, Nkomo & Cox, 1996). Detta skiljer det konstruktivistiska perspektivet från det essentialistiska perspektivet, där människors unika karaktärer betraktas som stabila i tid och rum. Det essentialistiska perspektivet ger också problematiska konsekvenser vad gäller identitetsskapandet, eftersom det innebär att människor inte i grunden kan förändras. Förutom att detta är teoretiskt tveksamt så får det också konsekvenser som att människor förväntas vara på ett visst sätt givet sitt kön, sin hudfärg, sitt sociala ursprung etc. Därför ligger det i forskningens och i detta fall vårt intresse

att se identitetsskapande som möjlighetsskapande och föränderligt. Berättelserna i kapitel 2 är exempel på sådana processuella skapanden och omskapanden av identitet.

Social identitet: Om identitetsskapande och identitetsförändring

Vi har hittills behandlat både karriär och identitet som individbundna företeelser, dvs som något individen själv besitter och skapar. Ett problem i sammanhanget (framför allt med karriärbegreppet) är att individens identitet inte bara är skapad av individen själv, utan i individens sociala interaktion med andra människor. Denna process inleds redan när man föds och successivt insocialiseras i en familj, och fortsätter sedan livet ut genom interaktion med familj, vänner, lärare, kollegor, grannar osv. Identifikationen med vissa andra människor, deras värderingar och normer kommer därmed att bli en viktig del av individens identitetsskapande. Individens identitet är således till stor del en social identitet, skapad och upprätthållen i interaktion med andra individer. Socialt identitetsskapande handlar normalt om människors känsla av tillhörighet till ett visst kollektiv som t ex en viss politiskt gruppering, en viss profession, en viss samhällsklass, en viss folkgrupp samt ett visst kön. Detta identitetsskapande beskrivs i litteraturen på olika sätt men det som är gemensamt är att en grupp tillhörighet är centralt för identitetsskapande (Tajfel, 1972, Turner, 1982). Man identifierar sig med andra människor där vissa värderingar är av tongivande slag och den sociala identiteten kan ses som förbindelselänken mellan en individs subjektiva uppfattning av jaget och den intersubjektiva meningen en grupp har av "vi" (Gouldner, 1957/58, Whetten & Gregersen, 1995, Whetten & Godfrey, 1998).

I denna gruppidentifikation betonas också sammanhang, kontinuitet och egen stil (se t ex Alvesson & Björkman 1992). Den sociala identiteten beskrivs i konkreta ordalag som att man identifierar sig med andra, kategoriserar in sig i ett fack och därigenom finner en gruppidentitet på en arbetsplats, t ex baserad på kön och yrkesgrupp (profession).

Identitetsskapandet sker som tidigare pekats på ständigt i interaktion med andra. Vi lever inte i något socialt vakuum, utan de flesta av oss träffar dagligen människor som vi tar intryck av och påverkar. Denna sociala interaktion påverkar oss redan som små, eftersom flertalet individer föds predisponerade för socialitet (jfr Berger & Luckman, 1967). Genom den primära socialisationen definierar föräldrar världen för barnen och därmed internaliseras vissa typer av beteende (jfr Bauman, 1992). Denna primära socialisation har också beskrivits som starkare än senare socialisationer (jfr Berger & Luckman, 1967).

Den sekundära socialisationen handlar om en kontinuerlig omvandling av jaget och inträffar ständigt så fort vi byter arbetsplats, gifter oss, skaffar eget hus osv. De flesta av oss träffar dagligen på arbetet sådana människor vi träffat förut, men vissa dagar gör vi nya bekantskaper. När man möter nya människor finns det till en början en osäkerhet innan man lärt känna denna individ. Därefter luckras denna osäkerhet upp och någon form av relation uppstår; nära eller distanserad. Detta fenomen uppstår mer eller mindre frekvent beroende på vilket liv man lever.

Att byta arbetsplats och överskrida en organisationsgräns innebär en ännu större förändring. Då knyter man inte bara en ny kontakt, utan en mängd nya kontakter knyts till andra individer som i sin tur har inbördes relationer. För de individer som byter organisation ofta blir denna situation vanlig och därmed torde de utveckla sina egna sätt att hantera detta. Tidigare forskning om socialisation har också studerat strategier kring detta. När man som ny närmar sig en organisation handlar det om att lära sig vilka normer som gäller och att respektera den befintliga kulturen.

Individer lär med andra ord av kulturen samtidigt som deras eget agerande kan förändra gruppens värderingar. Det sker en ständig interaktion mellan individer och detta formar gruppen till något särpräglat där det kan utvecklas en vi-känsla som stärks av en skarp gränsdragning till övriga (jfr resonemang exempelvis hos Janis, 1972, Bauman, 1992). Inom en organiserad social enhet skapas också en uppsättning specifika föreställningar som kan kallas sociala konstruktioner. Ett klassiskt exempel på sociala konstruktioner hos olika grupper är Meads (1950) antropologiska studier som visar att begrepp som manligt och kvinnligt är socialt konstruerade. Vi skapar en verklighet i den sociala interaktionen och den kultur som individer ingår i formar på så sätt tankemönster, normer och beteende.

En annan viktig fråga som vi inledningsvis berörde i detta avsnitt är hur och av vem man påverkas i en social gemenskap. Mead (1970) diskuterar kring postfigurativ, cofigurativ samt prefigurativ kultur. Postfigurativ innebär att man lär sig av äldre och där betonas traditioner som betydelsefulla medan cofigurativ innebär att man lär sig av jämnåriga. En prefigurativ kultur handlar om att gamla medlemmar lär av nya, vilket dock torde vara mindre vanligt åtminstone i organisationer med historia där postfigurativa inslag många gånger är institutionaliserat. Detta kan man lära av olika kulturstudier av organisationer där historia, myter osv påverkar det dagliga organisationslivet. Inom organisationer finns det också inslag av cofigurativa kulturformer som exempelvis att olika individer söker sig till andra med motsvarande intressen, livssituation osv. Dessa gruppbildningar handlar om ett sökande efter identifikationer i olika åldersgrupper.

Frågan om hur socialisationsprocessen går till handlar om vilka förutsättningar som finns för detta både individuellt och organisatoriskt. En del individer smälter lättare in i grupper än andra, och det synes också finnas olika individuella strategier för detta (jfr Lindgren, 1996). Dessutom är organisationer olika sinsemellan i gruppsammansättningar och kultur. Sammantaget innebär detta att socialisationsprocesser i organisationer är olika; dels beroende på skillnader mellan individer, mellan organisationer, men framför allt beroende på olika interaktioner mellan individer och organisationer.

Berger & Luckman (1967) diskuterar kring framgångsrik respektive misslyckad socialisation. De beskriver framgångsrik socialisation i termer av en hög grad av symmetri mellan de värderingar som råder inom gruppen och individens egna värderingar. Misslyckad socialisation är följaktligen en hög grad av asymmetri mellan gruppens värderingar och individens värderingar. Härigenom kan också begreppet *commitment* knytas till resonemangen (jfr även Scheins, 1965, begrepp ”psykologiskt kontrakt”). *Commitment* illustrerar en form av värderingsgemenskap med vissa grupper eller organisationer. Individen delar organisationens intentioner vad gäller målsättning och andra grundläggande värderingar. Kanter (1972) menar att när en person är *committed* stämmer det han/hon vill göra (internt) med de krav han har på sig (externt). *Commitment* kan då ses som en länk mellan egen- och organisationsintressen och symboliserar ett symmetriskt förhållande mellan individen och organisationen.

Ett symmetriskt förhållande kan dock vara problematiskt på olika sätt; t ex så kan bindningarna mellan individ och organisation bli så starka att individen avstår ifrån att kritiskt ifrågasätta olika aspekter i organisationen. Tidigare forskning visar också att ju trevligare grupper har tillsammans desto svårare blir det för enskilda aktörer att argumentera kritiskt (Janis, 1972). Detta leder till konformitet hos grupper, en konformitet som kan få olyckliga konsekvenser. Exempel på sådana är att gruppen överskattar sitt inflytande och sin överlägsna moral, att man skapar onyanserade och stereotypa bilder av yttre fiender, att man belönar likformighet och konsensus och sätter tryck på medlemmar som kritiserar gruppens inriktning eller pekar på inkonsistenser i dess föreställningsvärld (Janis, 1972).

Janis (1972) menar att det finns olika sätt att motverka negativa effekter av grupp tänkande t ex genom att man har en ansvarig för varje viktigt beslut, en hög grad av respekt för varandra, att man uppmuntrar olikhetstänkande och öppenhet och söker skapa alternativa tolkningar genom smågruppsarbete. På individnivå visar forskning också att personer med starka affektiva behov tenderar att prioritera trevlig atmosfär i grupper snarare än uppgiften. Samtidigt

menar Janis att man kan ignorera individuella dispositioner för grupptänkande; alla människor är i vissa situationer benägna att hemfalla åt sådant/detta.

Fördelen med att byta organisation framstår ur detta perspektiv som nyttigt både för organisationer och individen själv. Möjligheterna att utveckla detta gruppberoende på en arbetsplats synes ej kunna bli lika stort hos individer som har en flexibel inställning till grupper/organisationer i den meningen att de är beredda att byta ut dessa. Som Baker & Aldrich (1996) påpekar varierar det från individ till individ i vilken utsträckning de ägnar sig åt individuellt identitetsskapande i sin karriär eller om identifikationen med diverse omgivande kollektiva identiteter är viktigare.

Men det finns också fördelar med sociala gruppbildningar som man kan gå miste om i de fall man inte hinner och/eller har möjlighet att etablera sociala relationer (Sennett, 1998). Genom att söka stöd hos olika personer kan man driva frågor mer kraftfullt. Gruppens betydelse för agerande har också i Sverige en stark historisk bakgrund. Fackföreningsrörelser, miljörelser och kvinnorörelser har tillsammans visat på betydelsen av att agera kollektivt. Man söker trygghet i andra människor och kan också med hjälp av andra agera mer kraftfullt. Olika frågor kräver också olika typer av stöd, dvs det är inte alltid samma personer som driver olika frågor. Gruppsammansättningar varierar beroende på vad som skall förändras. En betydelsefull aspekt på individers interaktioner med varandra är att olika aktörer/grupper av aktörer på arbetsplatsen synes få olika grader av legitimitet. Med andra ord har interaktionen stor betydelse för agerandet i organisationen. Olika grupsammansättningar kan uppstå när individer agerar tillsammans som exempelvis doktorander, lärare, kvinnor eller män. Samtidigt som man konstaterar detta kan man dock säga att det synes på olika arbetsplatser finnas mer grundläggande lojalitetsbindningar mellan olika individer. Dessa lojalitetsband konstituerar de kulturella grupperna. I dagligt organisationsliv beskrivs sådana band i och med att man kopplar ihop individer med varandra, människor söker sin identitet i samspel med andra. Frågan är då hur dessa inomorganisatoriska grupper fungerar för människor som stannar kort tid på arbeten? Blir de medlemmar i sådana kulturella gruppbildningar eller står de utanför?

Ett problem med gruppteorin och dess koppling till individens identitetsskapande är att den ofta förutsätter att gruppen är inomorganisatorisk. I denna studie av gränsöverskridande människor ser vi inte fokuseringen kring den dagliga interaktionen och den traditionella bindningen till specifika grupper på arbetsplatsen som tillräcklig. Många människor bygger numera stora delar av både sitt yrkes- och privata liv på sina sociala nätverk, vilka ju sällan begränsar sig till den organisation där man råkar vara anställd.

Nätverksanalyser har i hittillsvarande forskning främst förmedlat ögonblicksbilder av hur nätverk kan se ut, men lite har sagts om hur och varför nätverk växer fram och förändras (jfr Monge, 1987). Ett processperspektiv kombinerat med en aktörsorienterad ansats efterlyses vad gäller studier av nätverk på företagsnivå (Nilsson, 1990):

”Samverkan sker ju mellan enskilda individer medan företagen endast representerar den ram inom vilken samverkan sker. Ett nätverksperspektiv applicerat på företag fungerar därför i huvudsak för att beskriva strukturen i ett företags uppkopplingsmönster i ett bestämt sammanhang. Riktas intresset i stället mot de processer som skapar och omvandlar detta mönster är det nödvändigt att studera de sociala relationer mellan enskilda människor som ger liv åt företagens externa kopplingar” (Nilsson, 1990, s 113).

Inriktningen mot sociala relationer mellan enskilda individer understryks även i ledarorienterade studier av senare datum. Kotter (1982, 1990) följer upp nätverkstanken och betonar vikten av att visioner förankras i informella nätverk av aktörer. Det är viktigt att betona att utbytet via nätverk rör inte bara professionella kontakter utan kan bestå i konst, musik, idrott, kyrka och även andra informella grupperingar. I nätverken kan impulser och förändringsvilja som griper över traditionella gräns- och funktionsindelningar finnas. Det är således inte ovanligt att globala storföretag ses som heterarkier, dvs som nätverk med flera olika maktcentra (Hedlund & Rolander, 1990). Studier av organisering i projektform är en annan infallsvinkel som också betonar förnyelseaspekter liksom det gränsöverskridande inslaget i resursmobiliseringen (Ekstedt m fl, 1999).

I en tidigare studie har ledares arbete och nätverksuppbyggnad undersökts där det pekades på att varje individ utvecklade ett vittförgrenat nät av kontakter (Wåhlin, 1994). Nätverken fungerade som en mångsidig informations- och kommunikationskanal där muntliga kontakter i nätverket upptog en stor del av ledarnas arbetstid. I detta kontaktnät fanns vanligtvis en mer eller mindre framträdande kärna av relationer som grundades på ett ömsesidigt förtroende. Dessa förtroendefulla relationer utgjorde något mer till innehållet än vad de formella positionerna krävde. Människan fyller således inte bara en funktion i en enskild organisation utan kan även skapa identitet genom olika gränsöverskridande sociala nätverk. Individen kan ha ett behov av växelverkan mellan dessa roller för att bättre svara upp till situationens och arbetsuppgifternas krav (jfr tendensen att många yngre ledare skaffar sig mentorer utanför den egna organisationen), men också för att få stöd i sin personliga utveckling (dvs att man inte förlitar sig på att enskilda organisationer skall ta hand om denna). Liksom de inomorganisatoriska grupperna kan nätverken i detta sammanhang bli ett forum för reflexion och identitetsskapande.

4: Bortom institutionaliserade identiteter: Reflexivt identitetsskapande

Vi avslutade kapitel 3 med att konstatera att individens sociala identitetsskapande sedan länge har varit en fråga om att relatera sig till befintliga grupperingar i individens kontext. Genom att definiera sig utifrån en viss samhällsklass, ett visst yrke e dyl så har individen kunnat vinna existentiell trygghet samtidigt som hennes sociala liv kunnat bli smidigt och förutsebart. I en tid av gränsöverskridande karriärer har enskilda organisationer inte längre denna trygghetsskapande roll, och man kan då tänka sig att den moderna människan söker sig andra ”kollektiva tillhörigheter” i sitt identitetsskapande. Inledningsvis skall vi i detta kapitel nu se närmare på ett par sådana ”kollektiva tillhörigheter” – profession och kön – för att exemplifiera hur identitetsskapandet ter sig. Därefter övergår vi till att betrakta de gränsöverskridande människorna utifrån dessa utgångspunkter, och finner då ett högt inslag av diskontinuitet i deras sociala identitetsskapande. Diskontinuiteten är på ett sätt ett yttre fenomen (yrkesmässig, geografisk och annan rörlighet), men också ett inre (dvs upplevelsen av mönsterbrott som leder till ett ifrågasättande av befintliga kollektiva tillhörigheter). Identiteten är för dessa människor något som oupphörligen konstrueras genom reflexion och berättande, och varje mönsterbrott i deras liv ger anledning att på nytt reflektera och ifrågasätta berättelsen om sig själv. Kapitlet avslutas med en analys av några empiriska mönster i de studerade individernas identitetsskapande i termer av just reflexion och livsberättelse (narration).

Identitet som kollektiv tillhörighet: Exemplet profession och kön

Ett vanligt sätt att beskriva människors sociala identitetsskapande är att hänvisa till en identifiering med yrket. Genom tiderna har ju också yrket inte bara inneburit en viss uppsättning arbetsuppgifter, utan också haft konsekvenser för individens sociala status, ekonomiska situation, relation till andra människor i samhället, möjligheter att utöva makt etc. Inom en hel del yrkesgrupper har man tagit fasta på detta på så sätt att man medvetet drivit en inbördes kollektivisering och standardisering i syfte att stärka den egna yrkesidentiteten. Grupperingar med en sådan stark yrkesidentitet brukar teoretiskt benämnas professioner. Inom professionsteorin ser man professionsbegreppet som väsentligt för att förstå samhället under olika epoker, men också för att förstå hur sociala klasser och social status skapas (jfr Selander, 1989). Formell utbildning, vetenskap och forskning har en central roll för många olika slags yrken i stabiliserande mening, samtidigt som samhällsutvecklingen i regel innebär ständiga processer av professionalisering och avprofessionalisering. Ibland kan sådana processer vara dramatiska (som t ex när de brittiska grafikerna på 80-talet förgäves kämpade

mot datoriseringen av tidningsbranschen), och ibland sker de över lång tid (jfr Engwalls, 1995, beskrivning av hur projektledning sakta men säkert blivit en särskild yrkesidentitet).

Begreppen profession och professionalisering kan naturligtvis definieras på olika sätt, men det vanligaste är att man relaterar det till yrke eller yrkesorganisation (se Beckman, 1989). Den oftast nämnda (eller om man så vill den mest traditionella) professionen är läkare, men det finns naturligtvis även andra, t ex lärare (jfr Colnerud & Granström, 1993, Lindgren, 2000), arkitekter (Svensson, 1989), kartritare (jfr Sundin, 1993), jurister (Bertilsson, 1989) men även präster. Man kan alltså säga att man inom och utom vissa yrken är överens om att de är professioner, medan andra yrken är på väg emot att bli professioner eller är professioner i upplösning. Det som kan sägas vara gemensamt för professionerna är att de alltid varit starkt knutna till offentliga åtaganden, både i den traditionella rättsstaten men även i den moderna välfärdsstaten när det gäller medborgares rätt till utbildning, hälsa mm (jfr Hellberg, 1989). Detta återspeglas också i den svenska akademiska utbildningssystemet, som innehåller ett stort antal utbildningsvägar som specialiserar sig mot olika behov i den offentliga sektorn (denna specialisering har dock minskat under 90-talet i takt med att den offentliga sektorns tillväxt avstannat och att sättet att organisera blivit alltmer likt privata organisationer).

Några grundläggande kriterier som brukar gälla som klassificering av profession kontra icke-profession (se t ex Hellberg, 1978, Sundin, 1995, Beckman, 1989, Lindgren, 2000) är;

- Systematisk teori (gemensam kunskapsbas som vilar på en bestämd vetenskap, oftast med akademisk status)
- Auktoritet (formell legitimation som hänger ihop med utbildningen o/e interna regler i branschen)
- Yrkesmässig autonomi (dvs att de professionella utövarna styr över hur de konkreta arbetsuppgifterna skall utföras, även om chefer sedan kan sätta tydliga ramar för arbetet)
- En speciell etik (det finns speciella gemensamma normsystem för professionens utövare)

Sedan är naturligtvis inte alla professioner lika inför dessa kriterier; olika professionstyper har skilda rationaliteter, skilda villkor och olika typer av institutionell logik (Brante, 1989). Han diskuterar utifrån fem olika typer; Fria professioner (t ex entreprenörer), Kapitalets professioner (t ex tekniker), Politiska professioner (heltidspolitiker), Statens professioner (tjänstemän) samt Akademiska professioner (professorer). Detta innebär t ex att yrket läkare kan

förekomma inom samtliga typer men även lärare kan finnas såväl inom statens professioner som fri profession.

Det finns naturligtvis flera argument för att indela professioner på detta sätt. Den traditionella professionstanken döljer olika grundläggande arbetsvillkor och möjligheter till maktutövning som olika professionstyper för med sig. Även om man på ytan är lika – t ex har samma utbildning o/e organiseras inom samma fackförbund – så är olikheterna betydande inom professionerna. Ett tydligt exempel är den pedagogiska frihet som driver många lärare att starta fristående skolor istället för att verka inom den mer begränsande kommunala sektorn (Lindgren, 2000). Som företagsläkare har du också en helt annan omgivning än om du arbetar på sjukhuset. Detta gäller även jurister som arbetar som affärsjurister inom privata företag istället för inom domstolsväsendet. Det är också tydligt att den traditionella professionstanken döljer att kön har betydelse för en profession, vilket t ex beskrivs av Hellberg (1989) som analyserar professioner utifrån två huvudtyper (en kvinnlig och en manlig). Man kan säga att vissa arbeten är könspräglade, dvs att vi av tradition föreställer oss vissa yrken som manliga eller kvinnliga. Detta innebär t ex att pilot, brandman och maskiningenjör anses vara manliga arbeten medan sjuksköterska, städerska och kontorist anses vara kvinnliga arbeten. Även om detta kan förändras över tiden och vara olika i olika länder (Sundin, 1993), så innebär det dels att olika professioner får olika status, dels att utövare av samma profession har olika möjligheter p g a sitt biologiska kön

Det är relativt tydligt att de studerade individerna i nuläget inte ger uttryck för en tydlig professionstillhörighet, trots att de alla har en tydlig akademisk utbildning som skulle kunna ha inneburit en stark identifikationsbas. Både Bengt och Frederic har en (i det senare fallet ej avslutad) ekonomutbildning i botten som de inte refererar särskilt mycket till, och även om Katarina betecknar sig som ”superhumanist” så tar hon avstånd mot en hel del i den livsstil som många förväntar sig av humanister och kulturarbetare. I Veronicas fall har utbildningen skett i omgångar varvat med olika arbeten, och verkar inte ha satt några djupare spår i meningen att den lett till någon form av yrkesidentitet. I samtliga fall är tillhörigheten till en viss – om än brett definierad – bransch viktig, men som identifikationsbas är branschen betydligt otydligare och mer svåranalyserad än en profession.

Ett annat alternativt synsätt är att se människors identitetsskapande som kopplat till det sociala könet (jfr Knights & Willmott, 1999, Lindgren, 2000), dvs till föreställningen om att man är man eller kvinna och att detta medför institutionaliserade förväntningar om hur man skall vara och hur man skall leva sitt liv. Dessa starka förväntningar kan ju – oavsett om individen internaliserar dem eller revolterar mot dem – komma att bli en mycket viktig del av individens

självbild. Detta blir inte sällan mest tydligt för kvinnor (eftersom de avviker från det manliga normsystem som samhället vilar mot), även om det naturligtvis också finns män som av olika anledningar funderar över etablerade definitioner av manlighet och hur de själva förhåller sig till dessa.

Kvinnors karriärer är ofta annorlunda beroende på att förväntningarna på hur mäns och kvinnors arbetsliv skall te sig skiljer sig åt. En viktig sådan skillnad är att föräldrarollen är olika och att kvinnor därmed förväntas anpassa sin karriär efter barnens behov, medan män inte förväntas behöva ställa arbete och privatliv mot varandra (Gutek & Larwood, 1989). Kvinnor har också större problem med diskriminering och stereotypisering, dvs att de regelmässigt får sämre villkor och behandlas som en homogen grupp snarare än som unika individer. Kvinnor planerar redan från början sin karriär (och kanske även utbildnings- och yrkesval) utifrån att de skall ha barn, trots att de i regel ju spenderar två tredjedelar av livet utan hemmaboende barn. Visserligen har olika karriärmodeller för småbarnsföräldrar börjat skapas av framsynta arbetsgivare, men problemet är att de sociala arbetsstrukturerna (män förväntas t ex arbeta mer än heltid) säger något annat än enskilda familjers ställningstaganden (jämförda makar). Kvinnors karriärönskemål skiljer sig därför ofta mot de befintliga traditionella strukturella möjligheter och begränsningar som finns i samhället.

Något som också studerats är olikheter mellan kvinnor och män vad gäller möjligheterna att söka och få kvalificerade arbeten. Där visar forskning att rekryteringen är olika för män och kvinnor, att kvinnor rekryteras för andra arbeten än män, och att själva rekryteringsprocessen (som den t ex beskrivs i del II i denna bok) är manligt orienterad (jfr Acker & Van Houten, 1974, samt Holgersson & Höök, 1997). Män tenderar att rekrytera män, vilket i kombination med att de flesta rekryteringsspecialister är män utgör en stark men subtil struktur som inverkar på kvinnors möjligheter att nå högre befattningar i organisationer. Och när de högre befattningar förväntas de sköta jobbet exemplariskt och dessutom lägga till en rejäl dos ”kvinnlighet” (jfr Holmquist, 1997).

Även inom organisationer skiljer sig möjligheterna för kvinnor och män. Ohlsson & Öhman (1997) visar i en analys av akademikers karriärgångar på den svenska arbetsmarknaden att det så kallade ”glastaket” i allt väsentligt består. Dels är männen överrepresenterade (dvs i förhållande till den totala andelen män i organisationerna) på alla högre befattningar, dels ökar denna grad av överrepresentation ju längre upp i hierarkierna man kommer. Och när befattningsbyten uppåt i hierarkin sker, så har män en högre sannolikhet att befordras än kvinnor. Studien visar också att kvinnors uppåtriktade arbetsbyten sker senare i livet än för män, vilket indikerar att många kvinnor givet en viss

arbetslivserfarenhet anses lämpliga för befordran men helt enkelt inte ”hinner” nå de högre nivåerna. Granquist & Persson (1997) pekar också på att kvinnor i högre grad än män hamnar på s k ”dead end jobs”, dvs arbeten som inte leder vidare vare sig karriärs- eller lönemässigt.

Det finns således åtskilligt som talar för att människor identifierar sig med sitt kön, inte minst då kvinnor eftersom de i karriärsammanhang i regel är icke-normala. Man kan relatera förhållandet arbete-privatliv till sitt kön, liksom man kan förklara sin utbildning, sitt yrkesval, sin karriärväg, sina val av organisationer, sina möjligheter att utöva makt etc med hänvisning till att man är av ett visst kön. Det finns också inslag av sådan könsidentifikation hos de studerade individerna i kap 2. Tydligast är detta hos Katarina, som upplevt en period av könsdiskriminering under sitt första arbete i reklambranschen och dessutom känt av kvinnors villkor i främmande kulturer (Italien) och i den kommunala hierarkin (löneskillnaden gentemot tekniske chefen). Hon har på så vis mycket tydligt blivit medveten om att hon är kvinna på gott och ont, även om detta inte är något som påverkar alla beslut och val hon gör. Även den andra kvinnan, Veronica, har en kvinnoidentifikation, och har också arbetat med kvinofrågor och anpassat sitt arbete till barnen. Däremot förklarar hon inte episoderna av konflikt i arbetslivet med att hon är kvinna, även om detta naturligtvis skulle kunna vara möjligt. Vad gäller Bengt och Frederic så är deras efterlevnad av manliga normer något för-givet-taget, även om Frederic efter sitt avhopp från storföretaget förändrat sin syn på arbetet kontra privatlivet och nu ser det som viktigt att ta sig tid för sina barn. Frederic frångår i viss mån också föreställningen om manlig rationalitet genom sitt framhävande av instinkt och känsla som viktiga egenskaper. Sammanfattningsvis kan man säga att könsidentifikationen framför allt återfinns hos de båda kvinnorna, men på olika sätt och i olika utsträckning. Dessutom är det ingen av dem som framför allt ser sig som kvinna, dvs använder sin könstillhörighet som huvudsaklig identifikationsbas.

Vi har i detta avsnitt sökt relatera de studerade individernas identitetsskapande till etablerade institutionella identitetsbaser såsom profession och kön. Det finns naturligtvis fler möjliga sådana identitetsbaser, t ex någon form av företagandentitet (jfr Lindgren, 2000), liksom det klasstänkande som från att ha varit ett teoretiskt analysverktyg inom marxismen blivit en viktig del av många människors självuppfattning (om än inte alltid med emancipation som resultat). Vår övergripande observation härvidlag är dock att dessa etablerade kollektiva identitetsbaser synes förlora successivt i förklaringskraft i det moderna samhället vad beträffar hur moderna människor ser på sig själva. Detta gäller i synnerhet de individer vi här har studerat; gränsöverskridandet innebär för dem att de – på gott och ont – inte riktigt kan relatera sig till etablerade identitetsbaser på samma sätt som deras föräldrar eller andra människor i deras

omgivning har kunnat göra. Det sociala identitetsskapandet som teoretiskt begrepp är som vi ser det problematiskt när det gäller att beskriva individers reflexiva konstruktion av sin självuppfattning – helt enkelt därför att det förutsätter att individer relaterar sig till befintliga kollektiva föreställningsmönster. Man kan naturligtvis hävda att individer omedvetet relaterar sig till sådana föreställningsmönster, t ex att den medvetne klassresenären ändå lever ett arbetarliv eller att den jämställda kvinnliga chefen ändå i praktiken underkastar sig traditionella föreställningar om moderskap, kvinnlighet och karriär. Problemet med detta är att det bygger på en epistemologi som ser individen som utifrånstyrd och i stor utsträckning strukturellt omedveten om de begränsningar och möjligheter hon har i livet. Vårt alternativ – att se människans identitetsskapande som en självreflektiv process där hon successivt medvetandegör sig själv om sådana möjligheter och begränsningar – kan naturligtvis leda till liknande analyser och slutsatser om olika individer. Men det är i så fall analyser och slutsatser som bygger på individens egen självbeskrivning; vi tror helt enkelt att det inte går att förstå individers långsiktiga handlande om man inte förstår hur individen ser på sig själv och hur denna självuppfattning utvecklas över tiden.

Möten med diskontinuiteter - konsekvenser för identitetsskapandet

Identitetsskapandet illustreras i olika former av ett ”resande” hos de studerade individerna. För många framstår det som tydligt att vissa kriser, mindre eller större, har orsakat omprövningar i större eller mindre omfattning. De kriser som de haft rör både arbets- och privatlivet och dessa människor tvingas mer eller mindre till eftertanke och reflexion i sådana situationer. Det är i dessa skeden som människor börjar reflektera över det som varit, det som komma skall och deras roll i nuet. Identiteten blir ett reflexivt projekt, där man ständigt får vara beredd att i ljuset av förändringar, ändra sina ståndpunkter och levnadssätt. Människor kan på detta sätt utveckla sin förmåga att beteckna sig själv som ett ”jag” (Giddens, 1991).

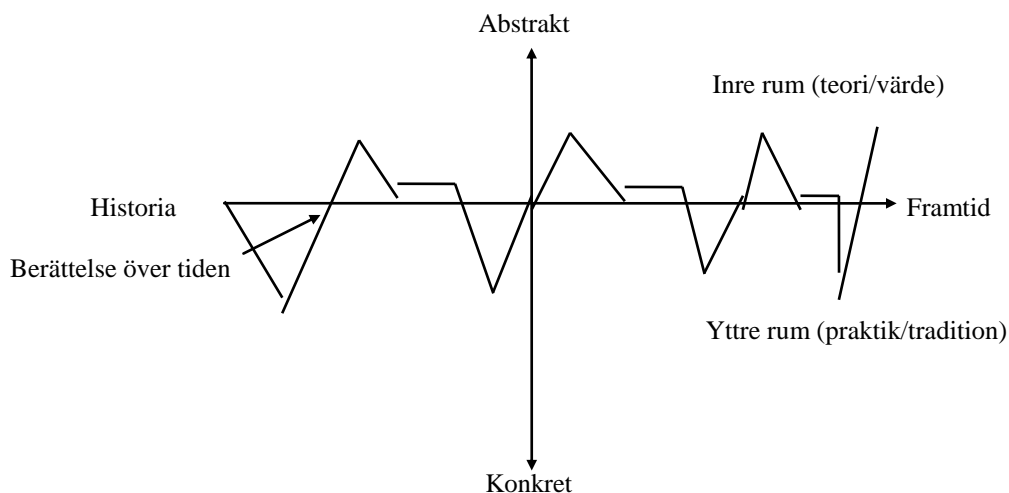
I en mångskiftande social omgivning uppstår hela tiden ”tillfällen” (jfr Asplunds, 1992, beskrivning av den moderna storstaden) som skapar möjligheter att förändra tillvaron och skapa nya livsstilar. I vardagslivet är vi absorberade och sällan reflekterande deltagare, men så snart vi av olika anledningar (skilsmässor, barnafödslar, flyttningar) tar ett steg tillbaka och börjar betrakta detta ur ett vidare perspektiv ges tillfälle till reflexion. Några av de intervjuade personerna upplever dessa perioder av reflexion som ångestladdade, men samtidigt var det under dessa perioder som djupare funderingar kring livet och meningen med detta kunde ske. Nu är detta

naturligtvis inget unikt för just dessa människor, utan det gäller de flesta oavsett om man stannar på samma arbete hela livet eller byter ofta.

Det som är speciellt för gränsöverskridande människor är att de har fler diskontinuitetsliknande situationer (jfr Giddens, 1984), dvs det finns fler och tydligare brott i deras livsbanor. Det finns tydliga mönsterbrott och övergångar som skapar vånda i större eller mindre utsträckning och tvingar dem att möta "sig själva" i en speciell situation. Identitetsskapandets dualistiska karaktär framträder på ett mer tydligt sätt för dessa personer, och det finns de som menar att ett flexibelt och diskontinuerligt liv kan göra det närmast omöjligt för individen att skapa en egen identitet (Sennett, 1998). Människor som verkar gränsöverskridande gör på så sätt en resa både utåt (mellan olika funktioner och roller) och en resa inåt (en utveckling av identiteten).

Identitetsskapandet i arbetslivet hos människorna visar sig basera sig på olika aspekter som är involverade i diskontinuiteterna. Vi har urskiljt fyra dimensioner som på olika sätt kan sägas anknyta till identitetsskapandet. Dessa fyra är *värde*, *teori*, *praktik* och *tradition*. Med *värde* åsyftas en djupare ideologisk/religiös övertygelse som grundläggande förhållningssätt hos människor, t ex en kristen livshållning, en politisk ideologi eller andra former av grundläggande abstrakta förhållningssätt. Teoridimensionen lyfter fram den *teoretiska* förståelsen som finns hos människorna, dvs hur de refererar till teorier och kunskapsområden och hur de söker förståelse för verkligheten. Ofta är denna förståelse grundad i individens formella utbildning, men kan också ha tillägnats på annat sätt, t ex genom en tydlig värderingsgrund (en starkt kristen livshållning kan ju innebära att man tillägnat sig betydande teoretiska kunskaper om religionsfrågor och etik).

En *praktisk* dimension kunde urskiljas i de fall personerna såg sig själva som t ex näringslivsföreträdare och på olika sätt hänvisade till detta. Det kan också handla om praktiska yrkesroller som individen identifierar sig med (t ex som reklamare, säljare eller ledare. *Traditionen*, slutligen, skulle kunna jämföras med värde, men samtidigt finns det en nyansskillnad eftersom värdedimensionen uttrycker djupare ställningstaganden, vilket inte nödvändigtvis behöver gälla traditionen. Man kan hänvisa till en tradition på grund av socialisations-skäl (t ex att man är uppvuxen i ett hem präglad av vissa rutiner), men värden kommer också från ett reflekterande kring verkligheten och sig själv i denna.



Figur 3: Mönsterbrotten leder till reflexion

I Bengts fall börjar hans yrkesbana framför allt som en yttre resa, där han vid unga år når yrkesmässig framgång genom att få arbeta med viktiga uppgifter nära de innersta regeringskretsarna i Stockholm. När de första erbjudandena om utlandstjänstgöring dyker upp måste han dock relatera arbetet till den privata familjesituationen med barn och hustru. Den första yrkesmässiga ”diskontinuitet” han upplever på allvar är när han anmodas av den ansvariga ministern att lämna ett arbete som han trivs mycket bra med, vilket leder till att han därefter själv försöker styra sin karriär. Detta lyckas han väl med, och blir internationell förhandlare i stället för som tidigare professionell utredare. När han sedan tar klivet över till det privata näringslivet föranleder denna yttre diskontinuitet en inre omställning vad beträffar de värderingar som gäller arbetet i den nya omgivningen.

För Katarina är förankringen i barndomens uppväxtmiljö viktig, och det tar många år innan hon hittar en stad (Stockholm) som hon trivs med lika bra som hembyn. Barndomsmiljön är för henne också ursprunget till de grundläggande värderingar som hon burit med sig sedan dess. Utbildningsåren blir i mångt och mycket en yttre resa där hon genom att kombinera olika utbildningar siktar mot ett bestämt drömjobb. En kort tid i reklambranschen gör henne besviken över kvinno- och utbildningsförakt, och när hon sedan börjar i resebranschen känner hon att hennes grundvärderingar och intressen passar betydligt bättre. Däremot föranleder åren som guide inre reflektioner över livskvalitet, och när hon i samband med den stormiga skilsmässan flyttar hem till Sverige står hon inför en ”nystart” i livet med en dotter att uppfostra som ensamförälder. Beslutet att satsa på lärarbanan ändras snabbt när hon åter sugts in i reklambranschen, och efter några framgångsrika år är hon tillbaka där hon hade tänkt börja; i kultursektorn. Dessa tydliga yttre diskontinuiteter åtföljs alla av inre reflektion kring

konsekvenser för privatlivet och möjligheterna att leva efter hennes egna grundläggande värderingar.

Frederics uppväxt präglas framför allt av geografiska diskontinuiteter, där flytten från Mellanöstern till Sverige utgör ett tydligt brott i tillvaron med åtföljande reflektioner över kulturella skillnader. Som ung vill han mest av allt ha kul, och varvar egenföretagande med universitetsutbildning. En tydlig diskontinuitet inträffar efter inträdet i reklambranschen, där han snabbt erfar chefsskapets avigsidor i samband med manipulation och massavskedanden. På nästa byrå drabbas han och hans ledningsgrupp närmast av kollektiv hybris, vilket slutar med att företaget måste läggas ned. Efter några års arbete inom ett internationellt storföretag sätter han stopp för den yttre resan genom att tacka nej till ett toppjobb, och väljer i stället att stanna i Sverige. Detta beslut föranleds dels av privata skäl, men också av att han instinktivt känner att han måste göra något annat. Insikten om instinktens betydelse blir viktig för honom när han nu blir chef för ett mindre företag, och han betonar ärlighet, medmänsklighet och självinsikt i sitt ledarskap. På så vis har den yttre resan genom en mängd organisationer och med fram- och motgångar varit en inre mognads- och utbildningsresa för honom.

För Veronica, slutligen, har livet kännetecknats av starka diskontinuiteter, med återkommande kriser och perioder av stark framgång. Hennes uppväxt och tidiga yrkesbana består av flera tvära kast och ungdomlig äventyrlusta, vilket på sätt och vis tar en ände i och med arbetet som inköpare i Stockholm som hon slutar på en konflikt med sin chef. Hon får dock nya liknande arbeten, gifter sig och föder barn. När hon efter barnledigheten söker sig tillbaka inträffar nästa brott i tillvaron, när hon nekas återkomst och med lånade pengar startar ett litet problemfyllt företag. När hon så småningom får ett nytt jobb och kan fullfölja skilsmässan från sin man satsar hon på att utbilda sig själv. Det nya jobbet slutar dock mycket tråkigt efter en förtalsrättegång, och när hon sedan blir projektledare för en mäsas ställer hon mycket speciella villkor för att kunna åta sig arbetet. Här börjar en ny yttre resa som projektledare och senare informationschef, vilken bryts efter en lågkonjunktur då hon återgår till en fri konsultroll. I och med de episoder där hon upplevt sig orättvist behandlad har hon haft inre resor där kamplusten och strävan efter självständighet stärkts undan för undan.

Gränsöverskridandet kan beskrivas som resandemodeller i både tid och rum, där flödet av episoder utgjort grunden för individens självförståelse (jfr Hörning m fl, 1995). Resan i rum kan beskrivas på ett konkret plan geografiskt och organisationsmässigt. Mönsterbrotten och förflyttningarna leder emellertid också ofta till ökad reflexion och abstraktion. Vem är jag och vart är jag på väg är frågor som reses. Här tenderar de studerade personerna i större eller mindre

utsträckning vända sig inåt för att söka ett djupare förankrat förhållningssätt. Det kan handla om att hitta en teoretisk eller värderingsmässig grund för sina vägval. De nya platserna och de nya arbetsmiljöerna tvingar fram reflexioner både vad gäller det gamla och det nya och skapar inte minst öppenhet för det som sker i nuet. Den inre resan och den yttre resan som människor företar genom livet verkar i samspel på ett speciellt påtagligt sätt för de gränsöverskridande människorna. Mönsterbrotten är så att säga mer frekvent förekommande och mot den bakgrunden verkar vissa av intervjupersonerna tillskriva behovet av en inre trygghet stor vikt - att bli trygg i sig själv trots snabbt föränderliga yttre omständigheter eftersträvas.

Vi vill återigen betona att individernas identitetsskapande som en inre och yttre resa över tiden är deras egna konstruktioner, om än gjorda i samspel med oss som forskare, framprovocerade i intervjusituationer som är annorlunda än deras vardag. Biografierna är därmed inte nödvändigtvis ”sanna” eller ”historiskt korrekta”, utan helt enkelt individernas sätt att organisera sitt hittillsvarande liv och skapa någon form av mening kring hur det har gestaltat sig. På så vis blir de också individernas självuppfattning som den ser ut just vid detta tillfälle (identiteten är ständigt stadd i konstruktion och omkonstruktion). Livsberättelsen (eller narrationen) är dock inte hämtad ur luften; den är tvärtom resultatet av årtal av reflexion och självanalys. De flesta människor som har hunnit med att leva i några decennier har också formulerat någon form av livsbeskrivning som man använder sig av inför sig själv och andra för att beskriva vem man är och vilka värderingar man lever efter. Berättelsen/narrationen utvecklas genom reflexion, samtidigt som reflexionen utvecklar innehåll och stil i narrationen.

Detta är mycket tydligt beträffande Frederic, som med tiden kommit fram till att hans hittillsvarande liv är en utbildningsprocess, där både misstag och framgångar har spelat väsentliga roller. I retrospekt kan negativa händelser som avskedanden, skilsmässor och konkurser betraktas som prövningar som fört individen framåt och uppåt i livet (jfr särskilt Veronica). Däremot är sättet att organisera självbiografien olika; medan Bengt uppehåller sig vid olika anställningar och uppdrag så beskriver t ex Katarina sitt yrkesliv som sammanhängande med privatlivet i stor utsträckning. Vi återkommer i nästa avsnitt med en tydligare analys av de empiriska mönstren i de studerade individernas berättelser.

Reflexivt identitetsskapande - några empiriska mönster

Även om vi på detta sätt analyserat ett underliggande mönster i identitetsskapandet som är djupare förankrat i individernas biografier så finns

det anledning att reflektera över hur de själva förhåller sig till ett sådant mönster. Vår tolkning av detta resulterar i två olika typer av identitetsskapande; sammansatt identitetsskapande respektive multi-identitetsskapande. De individer som har ett integrerat identitetsskapande väver samman de olika uppdragen till en helhet, medan de individer som företräder ett multi-identitetsskapande beskriver sina organisationsbyten som separata erfarenheter med olika innebörder.

I framställningen nedan går vi stegvis från deras konkreta gränsöverskridande för att så småningom teoretisera kring deras identitetsskapande. Inledningsvis diskuteras identitetsskapandet i relation till de funktioner och roller människorna i undersökningen har och har haft. Denna diskussion utvecklar vi senare för att åskådliggöra differenser i det reflexiva identitetsskapandet.

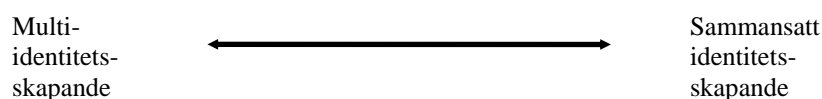
Identitetsskapandet hos människorna i studien synes inrymma både stabilitet och utveckling över tiden; ett lärande inom olika områden (nya platser, arbeten och möten med folk) men med vissa bestämda ramar. De studerade människorna har haft olika funktioner genom sitt arbetsliv. Frederic har t ex arbetat som valutamäklare, reklambyråchef (i flera omgångar), marknadsansvarig och mediabolagschef. Medan Katarina har arbetat som reseguide, copywriter, VD för reklambyrå, lärare, kulturchef, läns museichef samt regional chef för ett mediaföretag.

De drag som går igenom i människornas berättelser; t ex föreningen teori och praktik, kulturens vikt m m sätter restriktioner på vilka arbeten de kan tänkas ta. På detta sätt *reproduceras* också denna del av identiteten. De funktioner som människorna har haft har också *utvecklat/nyskapat* delar i deras identitet t ex har de flesta lärt sig vikten av att ha bra relationer/nätverk. De har också utvecklat sina förmågor och erfarenheter och blivit bättre på att t ex vara en förbindelselänk mellan teori och praktik. Man kan också hos alla spåra en utveckling av någon form av integritet och distans för att hantera relationer i och kring arbetet.

Vad gäller de olika sociala rollerna i arbetet så har människorna gestaltat dessa på olika sätt. Vissa har verkat i väsensskilda roller (t ex ledare och underordnad) medan andra i större utsträckning haft liknande roller. När det gäller förhållningssättet till arbete kontra familj/privatliv så skiljer sig också detta åt individerna emellan. Vissa har som ambition att förena detta medan andra gör en klar distinktion mellan sitt arbete och sitt privatliv. Här kan man också hos vissa se en utveckling under årens lopp. Frederic hade t ex tidigare en tydlig uppdelning mellan arbets- och privatlivet, men han har förändrats i och med sina erfarenheter av att bli far och gått mot ett mer integrerat synsätt och på så sätt *utvecklat/nyskapat* delar av identiteten.

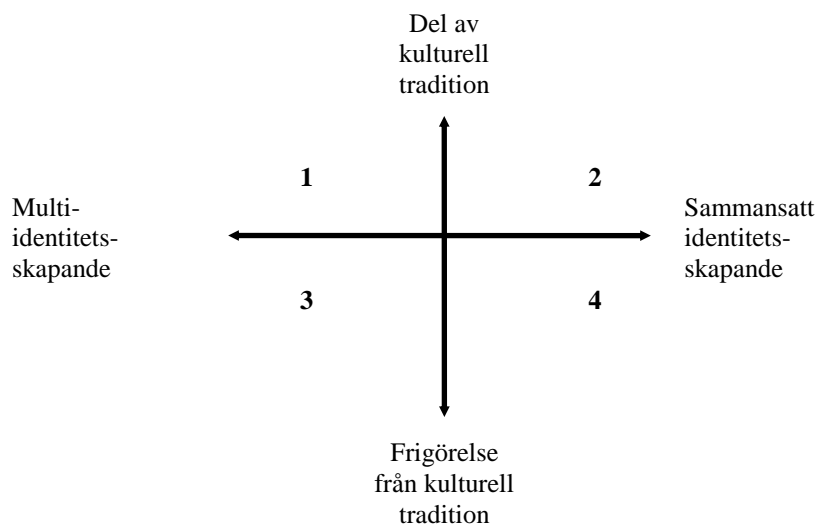
De karaktärsdrag som går igenom hos en individ t ex ; att ha lätt att byta arbete när något blir långtråkigt, att ständigt utvecklas, föreningen mellan teori och praktik och behovet att ha det trevligt runt omkring sig sätter naturligtvis vissa *restriktioner* även vad gäller rollutövningen. Vissa roller kan sägas ingå i hans/hennes repertoar, men vissa roller är svåra att gestalta givet den stabila delen av identiteten. Omvänt finns det också rollutövning som definitivt har *utvecklat* identiteten. T ex har i Katarinas fall åren utomlands påverkat hennes syn på teori och praktik inom kulturområdet, liksom även hans syn på arbetsrelationer. Liksom Bengt har utvecklat en roll som förhandlare under hans år av arbete i olika funktioner.

Under det tidigare avsnittet har vi berört olika förhållningssätt till identitetsskapandet. En del av de studerade personerna har i berättelserna svårt att länka samman det som sker i omgivningen med hur de betraktar sig själva. Arbetsliv och privatliv hålls isär och identitetsskapandet på arbetet blir något annat än identitetsskapandet på fritiden. Detta menar vi kan ses som ett multi-identitetsskapande inbäddat i t ex professionalismens eller ämbetsmannatraditionens täckmantel. Berättelsen delas upp i ”delvärldar” och dessa personer ger inte heller uttryck för något större behov av att problematisera uppdelningen och integrera delarna. Det andra förhållningssättet innebär att man sätter samman delarna i berättelsen och ger uttryck för ett mer sammansatt identitetsskapande. Ett bakomliggande mönster söks som förbinder de utåt sett olika arbetena och organisationerna och de framställer en mer sammanvävd syn på arbets- och privatliv. Resultaten tyder således på en tudelning i två grupper som kan sägas representeras av ett multi-identitetsskapande respektive ett sammansatt identitetsskapande.



Figur 4: Identitetsskapandets ytterligheter

Dessa ytterligheter är givetvis svåra att finna i sin renodlade form hos enskilda personer men vi tycker oss se ett mönster i personernas berättelser som gör begreppen meningsfulla för fortsatt analys och reflektion. Begreppen blir än mer intressanta när de sätts i samband med en yttre kulturdimension. De gränsöverskridande människorna uppvisar olika förhållningssätt i mötet med den omgivande kulturen. Här ser vi en gruppering av personer som hänvisar till en kulturell tradition, respektive en grupp som gör en poäng av sin frigörelse från denna kulturella tradition. Sätter vi samman denna yttre kulturdimension med individernas inre självreflexiva identitetsskapande erhålls följande figur (jfr även Lindgren & Wåhlin, 1998, 2000):



Figur 5: Nutidsmänniskans möte med den kulturella omgivningen - självreflexionens diskursiva innehåll.

Dessa empiriska iakttagelser menar vi också kan länkas till ett resonemang om olika diskurser baserade på det ontologiska innehåll som berättelserna ger uttryck för. I berättelserna urskiljer vi således inslag i diskurser som speglar olika förhållningssätt vad gäller samspelet mellan de själva och omgivningen. De olika diskurserna svarar således mot olika sätt att tala och uttrycka sig som i sin tur är förbundna med sättet att förpacka inslag i berättelsen och berättelsen som helhet (jfr Schrag, 1997). Vi vill emellertid framhålla att även om personernas identitet konstitueras av diskurser så bestäms de inte helt och fullt av dem (Benhabib, 1992).

- 1) I den första diskursen vi kan urskilja så hänvisar personerna till den kulturella traditionen men paketerar sitt liv i delar. Vi får intrycket att personer som förmedlat inslag i denna diskurs fungerar som "ämbetsmän" eller som en form av "ombudsmän" oavsett i vilken organisation de hamnar (se t ex inslag i Bengts berättelse). De är representanter för "någon annan" men gör det, och vill göra det, på ett professionellt och rationellt sätt. De olika arbetena blir olika, förhållandevis separata, projekt i deras arbetsliv. Dessa personer hänvisar t ex till en vetenskaplig tradition eller till den svenska ämbetsmannatraditionen som väsentlig bas för sitt agerande. Vi benämner denna diskurs *rationalistisk*.
- 2) Människor som förmedlar inslag i den andra diskursen hänvisar också till betydelsen av kulturella traditioner men levandegör sin egen roll och ställning i förhållande till denna tradition på ett tydligt sätt. De söker ett bakomliggande mönster i sitt resande i arbetslivet och öppnar gränserna mellan arbetsliv och privatliv i berättelsen (se t ex inslag i Frederics och Katarinas berättelser). De ser sig själva som en del av en "rörelse" men med egen autonomi. Det kan t ex handla om att höja folks medvetenhet om

kulturella eller etiska frågor. Vi kan säga att detta drag i deras berättelser korresponderar med en mer *idealistisk* diskurs.

- 3) Den tredje diskursen vi kan urskilja har vi benämmt *relativistisk*. Personerna som representerar denna diskurs delar också upp sin berättelse och kan i än högre grad sägas vara inne i det som kan liknas vid en "karriärkarusell". Spännande uppgifter och spännande upplevelser präglar den bild som förmedlas. "Action" och det yttre tempots dynamik riktigt pulserar i dessa personers beskrivning (se t ex tidiga inslag i Frederics berättelse). Denna yttre dynamik verkar emellertid också ha avsatt sig i deras privatliv. Något större utrymme för egen reflexion medges ej, utan när man kommer till någon form av vändpunkt i livet så tar man i tu med den snabbt och går vidare i ett nytt spår. Dessa personer är upplevelseorienterade och de verkar leva i en så stark "ström" av upplevelser så att de för länge sedan frigjort sig från kulturella traditioner. Stimulerande upplevelser i nuet är det som dominerar minnesbilden.
- 4) I den fjärde diskursen, som vi benämnt *voluntaristisk*, frigör sig människorna också från den kulturella traditionen men uppvisar ett mer integrerat förhållningssätt till sitt identitetsskapande. Kriser eller andra förändringar har tvingat fram en mer utvecklad syn på "de själva". De ger uttryck för betydelsen av självkänedom och har också skapat utrymme för en inre resa. Dessa personer kan sägas "omskapa" och fungera som "mönsterbrytare". De beskriver inte sin roll i förhållande till någon rörelse eller tradition utan snarare gör de en poäng av sitt självständiga brott mot en viss tradition (se t ex inslag i Veronicas berättelse). Det framstår som att denna yttre djärvhet har sin grund att de "funnit sig själva".

En intressant föreningsmängd kan också sägas uppstå i mötet mellan personer i grupp två och fyra. De förenas i sitt sökande efter en "inre helhet" genom den sammanhållna berättelsen om resan genom livet. Men detta sökande tar sig olika uttryck genom att den ena gruppen hittar sig själva som subjekt i mötet med en kulturell tradition medan den andra gruppen hittar sig själva i ett nytt mönster av kulturella intryck. Gemensamt är emellertid att de ger uttryck för djupare värden och ideal som skapat förutsättning för en helhetssyn och ett meningsskapande i deras ögon.

Huruvida man genom berättelsen vill gestalta ett sammansatt subjekt skiljer sig emellertid åt. Grupp ett och tre förmedlar snarare bilden av temporära kontrakt men utan att för den skull utesluta starka värderingar och ideal inom varje kontrakt. De förmedlar dock inte bilden av sig själva som integrerande subjekt mellan kontrakten utan snarare framhålls att de många gånger är offer för, eller del av, yttre omständigheter. Även om de yttre omständigheterna förefaller

framträdande så får dessa personer ändå utlopp för sin egen vilja genom de valmöjligheter som medges. Speciellt personer som ger uttryck för inslag i den tredje diskursen betonar vikten av att dela upp sitt medvetande i olika världar i jakten på nya intryck. Detta leder till en estetisering av vardagslivet där flyktiga och temporära upplevelser sätts i centrum för reflexionen. Det är delarna som är det intressanta och inte helheten. Med denna utgångspunkt är inte helheten mer än summan av delarna. Det är emellertid inte givet vad som är bra eller dåligt i allmänhet utan snarare är detta för den enskilda människan olika. Vissa människor uttrycker inget behov av att ha en sammansatt identitet i ett visst skede av livet utan lever gott på ett så kallat multi-identitetsskapande.

Figur 5 pekar således på ytterligheter i dimensionerna identitetsskapande respektive förhållningssätt till kulturella traditioner. Vi har funnit det meningsfullt att reflektera över personernas förhållningssätt i dessa dimensioner samtidigt som det visar sig svårt att entydigt klassificera deras beteende. Man kan snarare säga att de befinner sig på en resa i det rum som figuren representerar. I detta resande sker det vi kan kalla intressanta värderingsmässiga möten mellan det ”gamla” och det ”nya”. Mot denna bakgrund menar vi att det diskursproducerande subjektet inte bara är en produkt av de diskurser det har skapat utan att det också gestaltar en ”författarposition” i förhållande till dessa diskurser. Aktörerna är i rörelse genom ständiga omprövningar av sin meningsskapande berättelse, och dessa omprövningar har ofta sina rötter i de diskontinuiteter de genomgår under sin resa genom arbetslivet. T ex så kan man se att Katarina med tiden verkar ha förändrat sin diskurs från att ha varit voluntaristisk – livet handlade om att vara fri och att uppleva intressanta saker – i riktning mot en mer idealistisk dito där hon tar ganska slitsamma chefsjobb med motiveringen att hon arbetar för något viktigt i samhället. Frederic, å sin sida, kan sägas ha börjat sin yrkesbana med en relativistisk inställning där man kunde göra lite vad som helst. Med tiden synes hans sätt att berätta sin livshistoria ha blivit alltmer voluntaristisk, då den egna friheten och det egna lärandet successivt överordnats arbetsuppgifter, status och förmåner. Man skulle också kunna säga att Veronica har en idealistisk grundhållning, men att hon i svåra situationer väljer att driva den egna friheten och oberoendet (dvs en voluntaristisk hållning).

Mot bakgrund av ovanstående analyser kan man nu fråga sig på vilket sätt dessa – sinsemellan olika – gränsöverskridande människor hanteras av de olika organisationer i vilka de arbetar under begränsade tider. Framför allt handlar denna problematik om hur man i rekryteringssituationen ser på att anställa människor som man ganska säkert vet kommer att gå vidare till andra organisationer efter några år. Detta problemkomplex – och dess konsekvenser för identitetsskapandet hos moderna människor – skall vi nu närmare studera i de följande kapitlen.

5. Rekryterares förväntningar på gränsöverskridande människor: Empiriska exempel

I denna del av boken skall vi så övergå till att se närmare på hur individ och organisation möts i samband med gränsöverskridandet. Vi har här valt att intervjua personer med bred erfarenhet av sådana möten, nämligen rekryteringsföretag. För att förtydliga analysen av det allt mer temporära arbetslivet har vi också valt att inhämta synpunkter från ett antal personaluthyrningsföretag. I detta kapitel skall vi se närmare på dessa empiriska exempel, här representerade av rekryteringsföretagen Employ, Recruit och Carin Holm AB, samt av personaluthyrningsföretaget Manpool (samtliga namn är fingerade). I datamaterialet ingår även intervjuer med ytterligare en rekryteringsbyrå, ett personaluthyrningsföretag, en fristående branschbedömare samt företrädare för SPUR (Sveriges PersonalUthyrnings- och Rekryteringsförbund).

Ser man dessa verksamheter som en sammanhållen bransch (den nuvarande branschtermen är ”bemanningsföretag”) så är personaluthyrning den överlägset största delen volymmässigt, medan den mer etablerade rekryteringsverksamheten är ganska liten. Detta beror på att rekryteringsverksamhet i regel handlar om rekrytering av kvalificerade individer till speciella nyckelbefattningar, medan de ”vanliga jobben” traditionellt förmedlats genom arbetsförmedlingar och genom direkta kontakter mellan arbetsgivare och arbetssökande. Oavsett om man räknar i antal sysselsatta personer eller antal förmedlade rekryteringsuppdrag så är alltså rekryteringsverksamheten jämförelsevis ganska liten, och även stora rekryteringsföretag som Employ är alltså ganska små jämfört med uthyrningsföretagen. Ett specialfall av rekryteringsverksamhet är så kallade ”headhunters” eller ”executive search consultants”, dvs konsulter som med några få anställda sysslar med rekrytering av redan mycket framgångsrika personer till nya toppbefattningar.

När det gäller personaluthyrning så har det funnits denna typ av företag i Sverige sedan slutet av 50-talet, och flera av dagens storföretag i branschen har sitt ursprung i dåtidens skrivbyråer. Från början handlade verksamheten mest om ren uthyrning; det sågs som viktigt att uthyrningen inte övergick i förmedling av personal för då trampade man in på Arbetsförmedlingens domäner. Samtidigt fanns det naturligtvis ett förmedlingsinnehåll i verksamheten eftersom det ofta hände att de uthyrda sekreterarna eller ekonomerna erbjöds arbete hos uppdragsgivarna. Denna situation bestod fram till mitten av 90-talet, då politikernas syn på personaluthyrning svängde. Numera ses personaluthyrning som ett slags smörjmedel på arbetsmarknaden; företagen får det lättare att hitta både tillfällig och permanent arbetskraft, och

individerna får nya möjligheter att se sig om på arbetsmarknaden och att komma i kontakt med tänkbara arbetsgivare. På SPUR räknar man med att branschen har en personalomsättning på ca 60%, vilket ju återspeglar en mycket stor förmedlingsandel i verksamheten.

Ytterligare en verksamhet som ryms inom branschen är entreprenadverksamhet, vilket handlar om att företagen övertar ansvaret för olika funktioner hos uppdragsgivarna. Ett välkänt exempel på detta är call centers och telemarketing, som ersätter uppdragsgivarnas interna telefonväxlar, innesäljare och kundkontaktavdelningar.

Branschen är enligt alla inblandade stadd i snabb utveckling, och den nuvarande branschstrukturen kan komma att ändras en hel del:

”...många uthyrningsföretag har satsat på rekrytering, på placement och search. Och då är du nästan inne i headhuntingsvängen, och varför skulle dom inte kunna lägga ett bud på [Employ]? Men hur värderar du ett företag som [Employ]? Det går inte, det enda [Employ] har så vitt jag kan se, det är att dom har ett gott namn på marknaden. Men det är inget som hindrar att dom skulle kunna lägga ett nytt namn framför; [Manpool Employ]. Det är inte konstigare än så. Jag är övertygad om att [Manpools] headhunting och rekryteringsfunktion är fasligt mycket större än vad [Employ] någonsin kommer att bli och har varit.”
(branschbedömare)

Marknadsledaren: Employ AB

Employ har under sina ungefär tre decennier i branschen blivit marknadsledaren inom rekryteringsbranschen, och har kontor både i Sverige och utomlands. Man ser som sin uppgift att medverka till att beslut i organisationer rörande anställningar och personalförändringar ger bästa möjliga resultat. Man arbetar efter en metodik som bygger på de erfarenheter som gjorts sedan företagets start genom dess verksamhet både inom privat och offentlig sektor. Detta arbetssätt är kvalitetscertifierat enligt ISO 9002, och verksamhetens kvalitet bygger i grunden på de totalt 400 rekryteringskonsulter som utför arbetet gentemot uppdragsgivarna.

Arbetet med ett rekryteringsuppdrag följer således en relativt standardiserad och väl utprovad arbetsgång. Ambitionen är redan från början högt satt, dvs man vill hitta en perfekt ”matchning” mellan sökande och arbetsuppgifter. Det är dock svårt att veta om man verkligen når dit eftersom det dels är svårt att kvantifiera en individs prestationer på arbetet, dels inte går att jämföra med en alternativ situation där en annan sökande rekryterats. Man lägger således ned en hel del tid

på att identifiera vad hela rekryteringsuppdraget egentligen skall leda till för nytta i kundföretaget, varpå denna ”problemställning” bryts ned i konkreta arbetsuppgifter och en konkret kravspecifikation. Kraven kan vara formella (utbildning, arbetslivserfarenhet) men också informella, dvs analyser av hur personen i fråga skall fungera i den miljö som uppdragsgivaren verkar i och hur man skall fungera bra ihop med sig själv och andra på den nya arbetsplatsen.

När denna ”plattform” för rekryteringsuppdraget har lagts kan man gå vidare till nästa steg, som är en målgruppsanalys där man ställer sig frågan var någon stans de människor man söker kan finnas och vad det är i det aktuella arbetet som kan attrahera dessa. När målgruppen för rekrytering preciserats börjar Employ alltid med annonsering, och det innebär också ett val av media för att skapa en så bra urvalspopulation som möjligt. Den erfarenhet man har är att annonsering är det bästa sättet att nå målgruppen, givet att annonsen är rätt utformad. När annonsen exponerats i tidningar och på internet i ca två veckor börjar man normalt att gå igenom de inkomna ansökningarna o/e intresseanmälningarna.

Initialt görs en grov genomgång för att identifiera de sökande som har den utbildningsbakgrund och den erfarenhet som är lämplig för befattningen. Employ konsult har här inte bara rollen att passivt sortera ansökningarna, utan också att ta fasta på ansökningar från annorlunda eller oväntade personer som skulle kunna vara intressanta för uppdragsgivaren. Man tolkar och sammanställer informationen i ansökningarna på ett för kunden begripligt sätt, och bjuder sedan in ett större antal sökande till kortare personliga möten. Mötena leds av Employ konsult, men man vill helst också att den tilltänkte chefen skall närvara. Syftet med dessa korta möten är att få en fylligare bild av de sökandes bakgrund och bevekelsegrunder för att söka nytt jobb. Målet med mötena är att om möjligt vaska fram ett mindre antal kandidater som kan vara anställningsbara för uppdragsgivaren.

Detta mindre urval av personer blir sedan föremål för en mer djupgående bedömning, där rekryteringskonsulten använder sig av psykologiska testinstrument och systematiska intervjuer, och dessutom intervjuar referenspersoner och tidigare chefer. På detta sätt vill man bilda sig en uppfattning om hur den sökande arbetar, hur väl vederbörande har lyckats och vilken potential denne har. Ett argument för systematiken är att man ser upplevelsen av personkemi som en risk; prognoskraften i en positiv första upplevelse av en person är helt enkelt ganska låg. Resultaten av dessa bedömningar återkopplas löpande till uppdragsgivaren, och man för en dialog kring hur de olika sökandenas inträde i den nya organisationen bör hanteras och hur snabbt man förväntar sig att den nyanställda kan vara i full verksamhet. De psykologiska testerna avser dels den sökandes personlighet och dels hur denne går tillväga när avancerade problem skall lösas (problemlösningstrategier).

Employs VD menar att testerna är viktiga i processen, men att de måste sättas in i ett sammanhang:

”På personlighetssidan så vet man ju att om man har ett instrument som ger tio procent, så har man ett ganska bra instrument. På den intellektuella sidan så är väl validiteten något högre. Men med det inte sagt att det säger så mycket, utan det testerna säger är hur den här personen tar till sig informationen. Så vi använder instrument och tycker att de är viktiga, men det är ju inte dom som sköter jobbet åt oss.”

VD menar att det har skett en viss förskjutning över tiden; förut handlade Employs verksamhet uteslutande om att hitta rätt personer givet uppdragsgivarens kravspecifikation, medan man nu också måste kunna sätta sig in i uppdragsgivarens situation och genom sin urvalskompetens bidra till att dennes verksamhet kan bli mer framgångsrik. Rekryteringskonsulten skall inte bara tillföra uppdragsgivaren personal, utan också idéer och kompetens kring hur ny personal är ett led i affärsutvecklingen.

Mot bakgrund av detta säger VD att det under 1990-talet växt fram ett mycket starkt medvetande hos de flesta organisationer om vikten att behålla sin personal. Dels är det dyrt och kostsamt att rekrytera människor, eftersom en rekryteringsprocess både innebär konsultarvoden till rekryteringsföretaget och en väsentlig egen arbetsinsats när de olika sökandena skall intervjuas och utvärderas. Sedan så innebär ett avhopp med åtföljande nyrekrytering en tempoförlust i organisationen, eftersom arbetet i någon mån stannar upp när personer skall lämna och nya personer skall skolas in. Dessutom är ett avhopp en kompetensförlust; för att nå framgång i dagens affärsvärld måste alla organisationer bygga upp en unik kompetens inom sitt verksamhetsområde, och har man en hög personalomsättning bland nyckelpersonerna så blir det ingen sådan långsiktig kompetensuppbyggnad.

Ett vanligt sätt att hantera detta är att man i rekryteringsprocessen framhåller företaget som sådant i stället för bara fördelarna med en viss befattning. Känner den sökande att företaget erbjuder goda långsiktiga utvecklingsmöjligheter kan detta ju leda till att man sedan byter arbete inom företaget och således inte tar sin kompetens till andra organisationer. Enligt Employs VD är detta viktiga argument för dagens kvalificerade arbetssökande, och det är inte ovanligt att de prioriterar rätt organisation framför rätt befattning. Man tar hellre en lägre befattning i ett prestigefyllt och känt företag än ett toppjobb i en eftersläntare. Inom en del branscher (text media och IT) har det på så vis uppstått hierarkier av företag i de arbetssökandes ögon baserat på utvecklingstakt, arbetsvillkor, kompetens etc.

En annan aspekt hos dagens arbetssökande är behovet av att kunna göra det som faller en in, dvs att arbetet inte skall vara en hämmande faktor i livet. Människor idag skaffar t ex barn vid ganska olika tillfällen i livet, och man tar ibland sabbatsår eller vill av andra anledningar ha tjänstledigt för diverse projekt. En del kunskapsföretag har börjat ge sina anställda utrymme för den typen av flexibilitet, men långt ifrån alla.

Erfarenheten inom Employ är att inga sökande kan svara ”ja” på frågan om de kommer att arbeta inom den aktuella organisationen om tio år. Detta kommer sig inte främst av att man avsiktligt tänkt gå vidare, utan av att tio år är en för de flesta oöverblickbart lång tidsperiod. Samma gäller i princip för femårsperioder. De flesta kan dock göra ett åtagande som sträcker sig över tre år, vilket i praktiken lätt blir fem. Givet detta är det sedan upp till arbetsgivaren att löpande erbjuda så bra villkor att personalen stannar kvar och trivs. Däremot är det viktigt både för arbetsgivaren och individen att det ändå blir minst tre år, för att båda parter skall kunna göra någon form av utvärdering av hur relationen fungerat. Det tar på de flesta kvalificerade befattningar mellan ett halvt år och ett år att komma in i jobbet, och byter man då arbete efter två år som anställd har man sannolikt inte bidragit med särskilt mycket. Sökande med många och frekventa arbetsbyten bakom sig måste därför utvärderas lite extra mycket av rekryteringskonsulten så att man får en bild av varför de inte stannat så länge på varje arbete. Man menar att medelåldern för företagsledare håller på att öka p g a att erfarenhet och gedigen kompetens blir allt viktigare.

Chefsrekryteraren: Recruit AB

Recruit AB är en del av en koncern av kunskapsföretag med verksamhet inom managementkonsulting, IT, media mm. Basen är dels Stockholm, dels en medelstor svensk stad som tjänar som centralort i sin region. Man är ett relativt litet rekryteringsföretag med en handfull konsulter som framför allt arbetar med rekrytering till chefsposter inom både privat och offentlig sektor. Konsulterna är beteendevetare, och deltar löpande i vidareutbildningar. På en direkt fråga säger man att man arbetar på samma sätt som Employ men inom sin nisch, som är rekrytering av nyckelpersoner till organisationer.

Uppdragsgivaren har i regel en chefs- eller specialistbefattning som man söker bästa möjliga sökande till, och Recruit har flera roller i en sådan rekryteringsprocess. Det handlar om att hjälpa uppdragsgivaren under hela processen, från behovsformulering till utvärdering av den faktiskt tillsatte chefen. En tes man arbetar efter är att framtidens företag kommer att ha en liten kärna av högt kvalificerade personer som står för kärnkompetensen, och att

övriga tjänster köps in utifrån. Recruit inriktar sig därför på rekrytering till just denna inre kärna.

I inledningen av ett rekryteringsuppdrag är det mycket viktigt att förstå hur kulturen ser ut i uppdragsgivarens organisation och vilka värderingar som ligger till grund för verksamheten. Denna kunskap behöver man för att senare kunna kommunicera med de olika sökandena. I regel är det ganska få kandidater som kommer i fråga, eftersom chefsarbete förutsätter lång och specialiserad erfarenhet kombinerad med ledarförmåga och värdegemenskap med uppdragsgivaren. Man ser därför som sin roll att samverka både med de sökande och med uppdragsgivaren för att hitta bästa möjliga relation. Uppdragsgivaren skall naturligtvis få sitt chefsförsörjningsproblem löst på ett långsiktigt bra sätt, men det är också viktigt för Recruit att bygga upp ett nätverk av individer som kan vara aktuella för befattningar hos kommande uppdragsgivare.

För att hitta rätt kombination av sökande och aktuell befattning behövs ingående samtal och kontakter med både sökande och uppdragsgivare. Många chefsbefattningar ses som attraktiva i termer av arbetsuppgifter, utvecklingsmöjligheter och ekonomiska villkor, och de kan således attrahera sökande som i grund och botten inte passar vare sig för befattningen eller för organisationen som helhet. Efter inledande intervjuer och personlighetstester gör man omfattande djupintervjuer och söker kartlägga de sökandes värderingar, ibland genom att gå tillbaka till barndom och familjeförhållanden. De flesta sökande är akademiker och i regel mycket verbalt begåvade, vilket innebär att vare sig konsult eller uppdragsgivare har något egentligt övertag i termer av teoretiska begrepp eller intervjuteknik. En del sökande kan t ex vara duktiga på att manipulera tester, medan andra kan vägra att genomgå dem över huvud taget. Processen att utvärdera de sökande blir därmed interaktiv, där både konsult, uppdragsgivare och sökande måste komma fram till om det blir rätt person till rätt befattning eller inte. Man menar på Recruit att det för personalchefer ibland kan vara ganska svårt att hantera sådana processer själva parallellt med alla andra arbetsuppgifter.

Den ideala kandidaten till en befattning är, som man uttrycker det, ”en modig människa”. Med detta avses en mogen individ med självkänedom och som kan tala öppet om både sina styrkor och svagheter. Det skall vara en individ som vågar vara sig själv och som inte försöker spela en viss roll, en individ som är medveten om vilka sociala situationer som hon är duktig och dålig på att hantera och som har någon form av tänkande kring hur de egna problemen och bristerna kan hanteras. Det är också viktigt att man är flexibel och inte stänger dörrarna för att ibland behöva jobba kvällar och helger. Att kunna flytta geografiskt för att ta ett arbete blir på samma sätt en nästan nödvändig förutsättning. Kvinnor i den ålder man normalt föder barn (däremot inte män) måste i regel fortfarande

argumentera inför arbetsgivaren varför de skall ta risken för föräldraledigheter. Naturligtvis är det inte alltid man finner ”drömkandidaten”, och då gäller det att i samråd med uppdragsgivaren komma fram till hur den kandidat man faktiskt har skall nyttjas på bästa sätt:

”...som exempel hade jag ett samtal i förra veckan med en uppdragsgivare som skulle rekrytera en säljare. Man hade två kandidater kvar på slutet och det var väldigt viktigt vem som var bäst. Det var en med gedigen säljfermhet, men han tackade nej efter ett par veckor, det var en massa saker som gjorde att han tackade nej. De hade haft tre kandidater från början, så nu plockade dom in den där tredje och så hade dom åter två att välja på. Och så tog vi en sväng till då, men båda de här två var rätt unga personer som hade jobbat som innesäljare, suttit mycket i telefon. Nu skulle de jobba mycket som utesäljare, mycket resor och relationsskapande osv. Och då hade vi väldigt mycket diskussioner om vad som krävdes av den som skulle bli närmaste chef till någon av dom här. Ingen av dom var färdiga på långa vägar, och egentligen behöver en organisation en färdig säljare.” (rekryteringsansvarig på Recruit)

Man betonar gång på gång hur viktigt det är att komma in i uppdragsgivarens rekryteringsprocess på ett så tidigt stadium som möjligt. Får man det kan man lägga ned en del tid på att studera t ex hur ledningsgruppsarbetet går till, och vilken roll den person som skall rekryteras skall fylla i ett sådant sammanhang. Inom Recruit talar man om motsatsernas möjlighet att komplettera varandra, dvs att uppdragsgivarna i större utsträckning borde våga ta in annorlunda personer med nya perspektiv. Man upplever att uppdragsgivarna inte alltid har den självkänedom som krävs för att kunna säga om man vill ha en person som är lik de som redan finns i ledningsgruppen eller om man behöver en idéspruta med nya perspektiv och annat språkbruk. Att anställa en kvalificerad person är en stor investering och ett stort ansvar gentemot både individen och organisationen, och det är rekryteringskonsultens skyldighet att få uppdragsgivaren att inse detta:

”...vi pratade mycket med den närmaste chefen till den här säljaren som skulle rekryteras, och frågade vad han var beredd att ställa upp med. Och dom har alltså ännu inte valt mellan de här två eftersom de är så tveksamma om de klarar av att ta emot någon av dem i organisationen. Så nu håller de på och surrar om att vi skall ut i en ny sväng på stan. Det är viktigt att ta dom här diskussionerna; väljer ni någon av de här två så kommer det att innebära det här och det här. Är ni beredd att satsa tid och pengar? För annars så ser jag att det kan slå på oss som rekryteringskonsulter om vi inte tar det där snacket.” (rekryteringsansvarig)

På Recruit har man märkt en förändring bland de sökande vad beträffar inställningen till arbetet och karriären. Tidigare var människor ganska

långsiktiga på så vis att de såg anställningen som ett åtagande gentemot arbetsgivaren, medan man nu för tiden ser en anställning som en tillfällig lösning för en tid framöver. En annan förändring är att belöningsaspekterna av en befattning börjar ses som mindre viktiga än de möjligheter till personlig utveckling, kvalificerade arbetsuppgifter och trivsel som befattningen medför. Det innebär att individen kommer att se sig om efter nya arbetsgivare när de känner att utvecklingsmöjligheterna på det befintliga arbetet är uttömda. Ytterligare en aspekt är känslan hos individen att han eller hon bestämmer själv över sitt liv och inte hamnar i något ”ekorrhjul”. Om man som Recruit sysslar med rekrytering av nyckelpersoner så innebär det dessutom att man möter människor som alltid har haft och alltid kommer att ha jobb, en privilegierad grupp som har basbehoven i livet tillfredsställda och som vet att ställa krav och villkor för sin medverkan:

”...nu tycker jag ibland många gånger att man ser människor som är intelligensmässigt oerhört starka, men mognadsmässigt ligger de oerhört efter, det finns en otålighet, det finns frustration. [...] För bara en vecka sedan så träffade jag en människa som suttit under en koncernledning och jobbat med affärsutveckling. Jag kan inte tänka mig ett så mycket mer utmanande jobb; det är en jättestor koncern med internationella förgreningar, och hon var med om att utveckla nya nischer, eventuellt nya affärsområden, förvärva företag i andra länder och så vidare. Och då säger hon att arbetet inte riktigt uppfyllde hennes förväntningar. Det här sker ständigt för mig; dom förstår inte vad de skall göra, vad de skall satsa på. Och om man hittar sådana – det är ju människor som begåvningsmässigt är oerhört starka – då förstår man inte hur de skall kunna hålla ut. Vad är det för drivkrafter som skall vara för handen för att de skall utföra de här uppgifterna år ut och år in, kanske göra research på marknaden och verkligen anstränga sig?” (rekryteringskonsult)

På Recruit arbetar man i regel med utgångspunkten att den rekryterade skall stanna på sin befattning i minst tre år. På kvalificerade befattningar tar det lång tid att komma igång, att genomföra åtgärder och att utvärdera resultatet av dem. Efter tre år kan man i regel börja se resultatet av ens arbete, och det är då många börjar fundera över vilket nästa steg skall bli. Om man då i stället byter arbete innan man sett resultatet av sina åtgärder är detta en källa till närmare studium från rekryteringskonsultens sida. Inom den offentliga sektorn arbetar man numera ofta med tidsbegränsade förordnanden (t ex sex år), vilket innebär att både organisation och individ med jämna mellanrum måste fundera över sin gemensamma relation. På Recruit ser man positivt på denna typ av formaliserade anställningstider, och menar att anställningskontrakt också bör ha en tidsdimension även om man kanske inte kan tvinga människor att arbeta kvar under en viss tid:

”...ja, man har ju varit med om väldigt många olika typer av kontrakt. Det blir ju en del av intuitionen, där man kanske jobbat igenom gemensamma värderingar, tittat på varandras roller och kommer överens om krav och förväntningar; det blir liksom mer på det mjuka planet. Men sedan kan man ju också göra kontrakt som t ex innehåller att man förbinder sig; du är inte fullt upplärd till vad systemet kräver och vi kommer att börja med att ge dig en sådan fortbildning. Och då säger vi det att vi räknar med att du skall vara anställd i minst tre år, och då har du betalt igen den investeringen. Den typen av variationer mellan både hårda och mjuka...” (rekryteringskonsult)

Man betonar dock att man inte ser det som onaturligt att människor byter arbete, och man menar att det ofta kan ligga i arbetsgivarens intresse att så sker. Genomför man strategiförändringar är det ofta bra att nya chefer kommer in, liksom om organisationen går in i en ny utvecklingsfas, t ex från uppbyggnad till förvaltning eller från rationalisering till expansion.

Den fristående konsulten: Carin Holm AB

Carin Holm (fingerat namn) har under hela sitt yrkesliv levt i gränslandet mellan forskning och konsultverksamhet, och har efter många år som rekryteringskonsult i ett medelstort rekryteringsföretag startat eget som managementkonsult och utredare. Hon är beteendevetare, och har förutom chefsrekrytering också intresserat sig för kvinnor i arbetslivet, t ex eget företagande och karriärutveckling. Arbetet som rekryteringskonsult ser hon som slitsamt och ”förbrännande”, och därför tar hon numera bara uppdrag av gamla kunder och marknadsför sig inte gentemot nya. Att vara rekryteringskonsult är enligt Carin ett mycket bundet jobb, eftersom man måste vara med i varje steg av rekryteringsprocessen för att den skall bli bra. Skall man sedan försörja sig på en sådan verksamhet måste man dessutom i regel ha flera parallella rekryteringsuppdrag som man arbetar med.

”...det är ett oerhört stort ansvar; så fort du kommer ihåg att det bakom varje papper finns en människa så hamnar du i oerhört känsliga situationer. Vad innebär det när du söker jobb? Jo, du är ju totalt utlämnad, och där är jag en stark maktfaktor, en mycket stark maktfaktor. Om man har det perspektivet med sig så blir det väldigt tungt, alltså det blir ansvarsfullt, så ansvarsfullt som det skall vara.”

Under de första åren som egenföretagare frilansade hon för sin förra arbetsgivare, och då hanterade hon rekryteringsuppdragen genom att kombinera djupintervjuer och olika ”assessment-tester” som rekryteringsföretaget utvecklat. Dessa tester gick kortfattat ut på att man ställde den sökande inför

olika fiktiva situationer där det skulle fattas svåra beslut eller där man skulle skapa ordning och reda i komplicerade administrativa situationer. Avsikten med dessa var att utvärdera hur individerna arbetade och hur de löste problem. När hon nu släppt de dagliga kontakterna med rekryteringsföretaget åtar hon sig helst inte hela rekryteringsuppdrag, utan arbetar hellre med att utvärdera de mest kvalificerade kandidaterna:

”...jag använder inte test nu, utan för min del handlar det om att jobba med delar av processen. Om jag får bestämma själv så går jag helst in i slutfasen, när dom ser att dom har tre kandidater och vill ha hjälp. Jag litar väldigt mycket på mig själv som instrument, jag gör intervjuer. Det blir ofta assessment i alla fall, för jag lämnar personen med ett ärende i handen som är plockat från uppdragsgivaren, aktuella frågor som dom har fått beskriva för mig. Och sen ber jag att dom skall tänka på det där ett tag, sitta ifred och sedan komma med lite förslag om hur de skulle gripa sig an det. Och då har jag vissa egenskaper som jag kopplat till det här och som jag liksom vill titta lite extra på om de ger prov på. Dessutom så får man ju faktiskt reda på hur dom skulle – och det gör dom väldigt olika då – hur dom skulle gå in i rollen i det faktiska jobbet.”

Samtidigt som hon blir alltmer kritisk mot olika former av psykologiska tester (hon nämner här bl a Employs tillvägagångssätt) så ser hon att det blir allt vanligare att sådana används. Allt fler managementkonsulter ser rekryteringstjänster som en lönsam marknad, och olika former av datoriserade standardtester är då ett relativt enkelt sätt att komma igång med verksamheten. Till detta kommer att personalavdelningar själva börjar använda standardtester för att själva kunna hantera en del rekryteringsfrågor.

Carins alternativ till standardtester är att lära känna de sökande individerna ordentligt, att testa dem på flera riktiga situationer och att helst låta dem besöka det tilltänkta företaget och träffa sina eventuella framtida medarbetare. Det sistnämnda är dock inte alltid möjligt, på grund av att sökande till chefspositioner i regel ställer mycket starka krav på konfidentialitet genom hela rekryteringsprocessen. Den osäkerhet som därmed uppstår försöker många hantera med psykologiska tester, men Carin föredrar i stället att lägga fler timmar på möten och intervjuer:

”En gång är för lite att sätta sig med någon som man vill få en bild av, för man vill visa upp vad man kan, visa upp en bra sida vid ett möte. Men vid två möten och tre möten börjar man se vissa mönster som repeterar sig, för det vet vi ju alla att vi har styrkor och svagheter. Var finns då svagheter, och kan man stå ut med dem? Dom här svagheter i den här positionen, kan man få ha dom? [...] Och det här vet man ju om interna kandidater, då ser man allt i ett annat ljus, och därför så hamnar de alltid i bakvatten när det kommer in externa som

glimmar och glittrar, man tycker bara att dom är kul och trevliga. Så det är viktigt att man inser att efter en tid så har den här andra personen också bara blivit en vanlig människa, va.”

Som Carin ser det är många av de organisationer som anlitar rekryteringskonsulter egentligen mycket traditionella. De lever kvar i ett tänkande där hierarkier, objektiva fakta, rationella urvalsprocesser och statistiskt godtagbara test är kungsvägen till att hitta den bäst lämpade individen för en viss befattning. Mot detta ställer hon ett nätverkstänkande som breder ut sig allt mer i samhället, ett nätverkstänkande som också kommer att få konsekvenser för rekryteringstänkandet och för rekryteringskonsulterna:

”...dom flesta organisationerna som går ut och annonserar eller tar hjälp av konsult, de är ju oerhört konservativa och traditionella. De andra, de fixar det på ett annat sätt, de gör mer som småföretagarna blir beskyllda för att alltid göra; de tar folk dom känner. Reklambyråerna, till exempel, de går ju aldrig någonsin ut med annons utan dom snackar runt i branschen; en del av grejen är just branschkännedom. Och just det här med nätverkstänkandet, då blir det att man snackar runt, man vet ungefär vad man får, man har redan sett den här personen vid ett par tre tillfällen. Och då undrar man ju vad det kommer att innebära för rekryteringsbranschen.”

Carin ser allmänt ett stort dilemma med att arbetsmarknaden ser ut som det gör, och hon menar att det trots nätverkstänkandet och det ökande antalet gränsöverskridande människor inte hänt så mycket positivt i företagen. De hierarkiska och byråkratiska principerna styr fortfarande hur människor skall arbeta, och det är sådana värderingar hon möter bland många uppdragsgivare. Företagen kräver av sina nyckelpersoner att de skall arbeta långa arbetsdagar, stå upp på många resdagar osv, och den typen av värderingar får unga akademiker sig till livs redan på handelshögskolorna och de tekniska högskolorna. Det är också värderingar som konserverar ett arbetsliv som styrs av manliga normer, ett arbetsliv där unga kvinnor initialt känner sig hemma men efter några år slår i glastaket:

”...hur skall vi få [de unga akademikerna] att fatta att de själva kan skapa sin egen verklighet? Genom att vara stentuffa i förhandlingar och ställa krav på företagen att dom skall vara på ett visst sätt och att dom skall acceptera att man vill röra på sig. De unga är den heta handelsvaran som kan ställa krav på företagen, och det är först det som kan få företagen att ändra på sig; konkurrensfördelar. Och då hoppar dom liksom högt då, för så har dom inte tänkt. Man måste först gå in och hjärntvätta de här KTH-ungdomarna och säga ’ni förstår, det är inte jämställt när ni kommer ut på företagen, och när ni väl hamnar i den här cirkusen så kommer ni aldrig att kunna säga att ni vill ut och

resa ett halvår. Då får ni bara svaret att skall man bli chef måste man satsa här, och då kan det vara för sent för er att skaffa er flexibilitet.' Om de nu inte är oerhört attraktiva, för då kan dom säga att 'ja, men då går jag till Ericsson i stället'."

Samma förhållande gäller när det handlar om att skaffa barn och ta ut föräldraledigheter; det är få storföretag som i praktiken skapat föräldraflexibla organisationer, och när det då föds barn så antar man nästan automatiskt att det är mamman som skall ta huvudansvaret under småbarnsåret. Med åren leder detta till att de anställda känner sig alltmer fångna i de strukturer de själva en gång entusiastiskt inlemmade sig i, och det resulterar inte sällan i utbrändhet, 40-årskriser och liknande. Carin har en del uppdrag som rådgivare för chefer som hamnat i liknande vägskäl i livet, och pekar på den känsla av meningslöshet och brist på egna visioner som kännetecknar dessa människor. Hos männen är känslan av meningslöshet starkast ("vad var meningen med den här lysande karriären egentligen"), medan kvinnor inte funderat över vad de själva vill ("jag har tillbringat hela livet med att lösa andras problem; barnens, min mans, chefens, företags...").

När det gäller gränsöverskridande och arbetsbyten tror hon att det i grunden är mycket bra för organisationer att ha en intern och extern rörlighet. Hon tror också att det är bra för individerna själva att verkligen fundera över vad de vill i livet och att de skall följa sin egen övertygelse och ställa krav på arbetsgivarna därefter. Individerna bör egentligen inte bara byta arbeten, utan också kanske ta karriärpauser, göra långresor, ta ordentligt med barnledigt osv. Det skulle också gynna organisationerna i längden, eftersom man då skulle slippa många problem med bristande motivation, dåligt ledarskap, långtidssjukskrivningar, anställdas privatliv etc. Dock menar hon att de flesta organisationsstrukturer ännu så länge är alltför stela och kortsiktiga för detta, och det är en stelhet som upprätthålls från chefsleden och nedåt:

"Nu finns det en tendens, tycker jag, att det är en väldigt låg rörlighet i chefsbranschen. Alltför många som borde ha slutat törs inte röra på sig. Dom sitter och håller i sin skrivbordskant därför att det har hyvlats ett antal gånger och skurits, och dom är jätteskraja. Det är lite det där att man vet vad man har men man vet inte vad man får. Det är en osund orörlighet, ju högre upp desto svårare. Toppskiktet blir ju ofta uppsökt av headhunters, liksom specialistyrken [...] Där finns det en rörelse som pågår, men det är en väldigt stor sektor tycker jag, så det är en osund orörlighet, det rör sig väldigt lite. Och det är ju en konsekvens av samhällsekonomin, tufft och kallt klimat."

Personaluthyraren: Manpool AB

Manpool AB är ett av de största personaluthyrningsföretagen i Sverige, och är sedan en tid tillbaka en del av en stor internationell koncern inom samma bransch. Man jämför sina marknadsandelar med Employ och räknar sig till samma bransch. Huvudverksamheten är att hyra ut kontorspersonal, men man erbjuder också kvalificerade ekonomer och IT-konsulter, och har på senare tid också börjat sköta delar av uppdragsgivarnas servicefunktioner (såsom telefonväxlar och receptioner) på entreprenad. Internt är man organiserade så att man har personalansvariga som ansvarar för ett antal personer till uthyrning, kundansvariga som fungerar som säljare gentemot uppdragsgivarna, samt rekryterare som sköter rekryteringen av ny personal och söker matcha den befintliga personalen mot uppdragsgivarnas specifikationer. Samtidigt som man har det traditionella rekryteringsföretagets funktion att förse uppdragsgivarna med personal, så har man också den traditionella personalavdelningens funktion att förse sig själva med rätt personer. Däremot menar man att inslaget av arbetsförmedling (som ju var en av stötestenarna i den politiska debatten i början av 90-talet) är ganska litet; på Manpool är man bara intresserade av yrkesutbildade personer med flera års praktisk erfarenhet. Dessutom verkar man bara inom några strategiskt valda nischer (kontorspersonal, ekonomer, datatekniker), och överlåter andra personalgrupper (t ex sjukvård) till andra uthyrningsföretag. Efter denna beskrivning infogar man dock snabbt brasklappen att branschen och företaget är stadda i snabb utveckling och att situationen kan se helt annorlunda ut på några års sikt.

Att branschen över huvud taget existerar beror enligt Manpool på en efterfrågan på att snabbt kunna lösa vakanser på kvalificerade befattningar inom näringsliv och offentlig sektor. Många mindre och medelstora organisationer har stora problem med detta, eftersom vakanserna ofta uppstår med ganska kort varsel och rekrytering av ny personal kan ta flera månader i anspråk. Ringer man i stället till Manpool hanterar de hela rekryteringsprocessen mycket snabbt (eftersom de i regel har färdig personal ”på lager”), och de tar heller inget betalt förrän det faktiskt sitter en uthyrd person hos uppdragsgivaren och arbetar. Sedan har uppdragsgivaren tre månaders reklamationsperiod, vilket innebär att om man är missnöjd med Manpools personal så har man 100 dagar på sig att genom klagomål få tillbaka hela rekryteringsarvodet eller att få en ny rekrytering utförd.

Betingelserna för uthyrningsföretagens verksamhet har ändrats en hel del under det senaste decenniet. Tidigare förmedlade man uppdrag till deltidsarbetande eller deltidsarbetslösa personer som annars uppbar A-kassa för den tid de inte arbetade. Sedan försvann den möjligheten genom statliga regleringar, och det normala är nu i stället att de som hyrs ut är anställda hos uthyrningsföretaget med fackliga kollektivavtal. Manpools uthyrningspersonal har 75 procent

garantilön, dvs att de erhåller 75 % av lönen de perioder de inte är uthyrda och full lön när de faktiskt är uthyrda.

Till skillnad från de tidigare beskrivna rekryteringsföretagen så är den vetenskapliga grunden i psykologi och sociologi inte något framträdande drag i Manpools organisering och krav på sina egna rekryterare:

”Vi har haft diskussioner om det här med vår rekrytering och vår kompetens [...] och det vi kom fram till att [...] man skall ha jobbat yrkesverksamt med det, med den kategorin som man sedan skall kunna rekrytera. Ska du hålla på och jobba med säljare eller marknadsföring, så skall du ha jobbat som säljare eller med marknadsföring. Ska du rekrytera ekonomer, så skall du ha jobbat med ekonomi, vara civilekonom eller motsvarande då. Och det stämmer väl till stor del, men inte helt och hållet. Men det är också så att det är inte det enda som gör en rekryterare till en bra rekryterare, att man har jobbat med det dom skall hålla på med, utan det handlar om en bra utbildningsbakgrund, en grundläggande social kompetens, en människosyn som överensstämmer med [Manpools] krav på hur man skall se människor.” (rekryterare)

För att fungera som rekryterare på Manpool måste man också kunna förstå uppdragsgivaren, t ex på så vis att man känner till olika datasystem (MPS, SAP etc) och sedan kan utvärdera om de sökande behärskar dessa system. Det är centralt att de som rekryteras och sedan hyrs ut till företagen mycket snabbt skall kunna vara produktiva; man har inte tid eller råd med någon längre introduktion eller internutbildning. Den enskilde uthyrde personen förkroppsligar Manpools tjänsteleverans till uppdragsgivaren, och det är då mycket viktigt att uppdragsgivaren blir nöjd. Varje enskild uthyrning är en episod i en långsiktig kundrelation, och måste därför leda till återköp, dvs nya uthyrningsuppdrag till samma uppdragsgivare.

Hanteringen av sökande till Manpool är relativt standardiserad, även om varje enskild rekryterare kan hantera tillvägagångssättet som han eller hon själv önskar. Den sökande erhåller först ett fyrsidigt formulär, och fyller själv i vissa frågor där. Därefter sker en intervju med rekryteraren, där man gemensamt fyller i övriga frågor i formuläret. Formuläret utgör s a s intervjuens struktur, och rekryteraren beslutar sedan om den sökande är lämplig och om han/hon behöver genomgå någon ytterligare test för att man skall kunna verifiera viss kunskap. Behovet av ytterligare testning varierar en hel del beroende på de krav uppdragsgivarna har ställt; har uppdragsgivaren ställt bestämda krav på att man skall kunna ordbehandling perfekt så är det Manpools ansvar att testa detta.

En viktig skillnad mellan uthyrningsföretag och rekryteringsföretag är att den långsiktiga kundrelationen hos uthyrningsföretagen prioriteras framför det

kortsiktiga lösandet av ett uppdrag. Eftersom det är mycket vanligt att den uthyrda personalen får jobb hos någon uppdragsgivare så bygger rekryteraren med tiden upp ett mycket brett kontaktnät med de personer han/hon själv en gång rekryterat och på så vis hjälpt på vägen till ett nytt jobb. En headhunter skulle aldrig tveka att utnyttja detta kontaktnät i lösandet av ett uppdrag (dvs att erbjuda lämpliga personer ett nytt jobb), men på Manpool låter man bli detta för att inte störa sina relationer med de kundföretag som anställt deras uthyrda personal:

”...man får skugga vissa områden, man får inte gå in där, för där har vi tillsatt ekonomichefen t ex. [...] Vi har sagt att när vi har fått ut någon på ett jobb så rör vi honom inte på två år. Han får komma till oss, men vi kommer inte till honom; vi tar inte i honom för det är mot våra principer. Vi vill vara en god vän till företagarna och skapa en långsiktig relation, lite i motsats till det här med att man matchar kortsiktigt. Det är viktigt att man har en bra blandning då som rekryterare; att man kan förstå kundens önskemål, att man vet att när man anställer en ekonom eller en säljare så är det inget man gör för stunden. Utan det handlar om att ta in en person i ett företag och sedan så skall den personen utvecklas på det företaget, så de flesta rekryterarna är ju långsiktiga. Sen att personerna själva då kan vara hoppjerkor – vi kan ju inte försäkra oss emot det så att säga, men det är ju absolut inget önskemål från vår sida. Vi vill ju fixa en rekrytering som arbetsgivaren eller företagaren är väldigt nöjd med, så att han kommer tillbaka till oss när han sedan skall anställa en inköpsassistent, en kontorist eller hyra in 25 personer till lagret eller vad det nu kan vara. Det är långsiktigt och sedan ingen headhunting då.”

För individens räkning erbjuder Manpool en möjlighet att testa sig på arbetsmarknaden och att känna sig för hos flera olika arbetsgivare på ett sätt som man annars inte brukar få göra under en arbetssökandeprocess:

”...väldigt många av de som hyrs ut av oss suggs upp av de företag som de hyrs ut till, och då går det plötsligt upp ett ljus för dem. Det är ju inte så dumt, för då kan man ju vara ute på två eller kanske tre olika företag under ett år, och sedan kan man själv känna av om man vill jobba för det här företaget. Man lär sig hur företaget fungerar, man breddar sitt kontaktnät, och sedan så blir man kanske anställd. Då har arbetsgivaren och arbetstagaren fått prova på varandra, det blir som ett ömsesidigt provanställningsförhållande kan man säga under uthyrningsperioden. Och sen så blir man anställd och så är det frid och fröjd då.”

På Manpool är man relativt skeptiska till människor som byter arbete ofta (”hoppjerkor”), även om man menar att de är betydligt mer attraktiva på arbetsmarknaden idag än vad de var på 80-talet. Fördelen med dessa människor är att de har en bred praktisk erfarenhet från många företag och områden, vilket

ju är önskeprofilen hos de personer Manpool anställer för uthyrning till uppdragsgivarna. Samtidigt är själva beteendet att byta arbete ofta något som kan skapa problem i relationen mellan Manpool och deras kundföretag:

”Och är det så att man har många korta anställningar, så finns det ju inget som säger att det bryts bara för att han får jobb på det här stället. Det kan tyckas som att vi har väldigt höga priser för att rekrytera ut folk, men när vi talar om för företagen vad vi besparar dem för jobb så är det ändå en liten kostnad. I förhållande då till vad företagarna själva får bekosta om dom skall sätta in en annons, ta in 100-200 ansökningar, bearbeta dom, kalla folk på intervju, testa dom, och sedan anställa dom. Och med hoppjerkor, företagen vill ju inte lägga ned en massa tid på någon som kanske sedan ett eller två år senare gör någonting annat.”

Vad en hoppjerka egentligen är beror i viss mån på vilken bransch det handlar om. När det gäller säljare ser man det som fullt normalt att de byter både arbetsgivare och bransch med några års mellanrum, medan personer närmare företagets ”hjärta” såsom ekonomichefer bör stanna längre för att vara långsiktigt effektiva.

”Något slags tidsbegränsningar där man måste vara minst tre år på varje företag, annars blir man en hoppjerka, det finns inte. Men företagen brukar acceptera en femårsregel; är man mellan 25 och 35 nånting så händer det någonting efter fem år. Stannar man längre än fem år på en arbetsplats så stannar man ofta 15 år. Vid fem år brukar folk bli lite oroliga, och antingen så hittar dom ett annat jobb eller så stannar de kvar då. Det brukar arbetsgivarna tycka nästan är bra, särskilt i början av ens karriär, att man inte blir nöjd för fort liksom.”

Kapitel 6: Rekrytering som möte mellan individ och organisation

Mot bakgrund av de synpunkter på organisationsbyten och karriär som framkom i studien av bemanningsbranschen i kap 5 finns det anledning att närmare studera de teoretiska grundvalarna för vad rekrytering egentligen är och ställa detta i relation till fenomenet gränsöverskridande människor. Rekrytering är som företeelse inget enhetligt fenomen, utan det existerar flera olika perspektiv på såväl urvalsprocess som urvalskriterier. Därefter tar vi fasta på tidsaspekten i rekryteringsbeslut; givet att de flesta människor som rekryteras till kvalificerade befattningar kan förväntas gå vidare till andra organisationer efter några år, hur kan detta hanteras i rekryteringssituationer? Det synes finnas en framväxande föreställning om anställningar som temporära kontrakt som inte återspeglas vare sig i rekryteringsteori eller rekryteringspraxis.

Mot bakgrund av detta söker vi systematisera våra empiriska rön beträffande mötet mellan den gränsöverskridande människan och organisationerna, och vi presenterar en modell för de olika perspektiv på detta möte som vi kunnat identifiera i bemanningsbranschen. Kapitlet avslutas med en diskussion kring organisationsmötenas roll för de gränsöverskridande individernas identitetsskapande. Hur väl stämmer egentligen rekryterares förväntningar på individen överens med individens förväntningar på sig själv och på de olika temporära episoder som tillsammans utgör hennes karriär?

Rekrytering: Objektivt urval och social känsla

Grundläggande för en rekryteringsprocess är att en organisation behöver ytterligare en människa att utföra arbetsuppgifter för organisationens räkning, och att det gäller att finna den person som totalt sett är mest effektiv i att utföra dessa arbetsuppgifter. I en situation där arbetsuppgifterna är enkla och inte kräver några som helst förkunskaper eller fysiska egenskaper så kan snart sagt vem som helst uppnå en godtagbar effektivitet. Men så snart arbetsuppgiften blir det minsta komplicerad eller fysiskt krävande så kommer olika sökande att skilja sig åt i hur effektiva de kan antas vara i utförandet. Därmed så blir också i de flesta fall rekryteringsbeslutet ett viktigt och komplicerat beslut för den ansvariga chefen, ett beslut som bygger på kravspecifikationer, urval och utvärdering och därmed uppvisar den rationella beslutsprocessens alla karaktäristika.

Bergström (1998) pekar på Frederick Taylor och scientific management-rörelsen som upphov till detta tänkande; en viktig hörnsten i Taylors tänkande var ju att det fanns en bästa arbetare för varje arbetsuppgift. Men vi kan också hänvisa till

Max Weber och andra tillskyndare av byråkratin som den mest rationella och önskvärda organisationsformen i det moderna industrisamhället. I byråkratin rådde ordning och regelstyrning, och de olika befattningarna skulle innehåsa av de personer som var bäst lämpade för dem. Graden av lämplighet avgjordes då av de formella meriter de olika individerna kunde peka på; utbildningsbakgrund, relevant praktisk erfarenhet, intelligens etc. Byråkratin var på detta sätt en protest mot äldre tider, då en person i regel kunde gå mycket långt enbart genom att vara av god familj (vilket normalt förde med sig en god social och kunskapsmässig skolning), ha kontakter med högt uppsatta beslutsfattare och utstråla styrka och dådkraft. Från att ha bedömts utifrån sitt namn, sitt utseende och sin sociala bakgrund skulle nu individen i stället bedömas utifrån sina kunskaper, sin förmåga och vad hon faktiskt uträttat. Även om det nya, rationella tänkandet snabbt kom att bli det dominerande synsättet på rekrytering så har det gamla tänkandet ändå levt kvar i praktiken (däremot händer det sällan att man argumenterar för en rekrytering annat än med föregivet rationella argument). Företeelsen rekrytering är – som vi skall se – i praktiken inte oproblematiserad utan i hög grad en del av aktuella samhällsdebatter om nepotism, jämställdhet, etnisk diskriminering, klasstänkande etc.

När det gäller rekrytering så kan man urskilja två dominerande normativa perspektiv, det psykometriska respektive det sociala (jfr Iles & Salaman, 1995). Det psykometriska perspektivet kan ses som konsekvensen av att se rekrytering som en rationell beslutsprocess där den mest lämplige individen för en viss befattning skall väljas ut. Tanken är att man med vetenskapliga, objektiva metoder skall kunna göra en fullständigt rättvis och tillförlitlig utvärdering av de olika kandidater som anmält intresse för befattningen. Det sociala perspektivet utgår även det ifrån att man skall finna den individ som är mest effektiv i en viss befattning, men här utsträcker man effektivitetsbegreppet till att inbegripa hur individen fungerar ihop med sin sociala omgivning. Följaktligen måste rekryteringsprocessen innebära en utvärdering av de sökande som sociala varelser, en utvärdering som måste ske i social interaktion och som med nödvändighet därmed blir subjektiv till sin natur.

Det psykometriska perspektivet har sin grund i militära urvalsmetoder, där det gällde att hitta personer som i pressade situationer skulle reagera på önskvärt vis. Metoderna för detta började utvecklas i USA och Storbritannien vid det förra sekelskiftet, och kom praktiskt att användas under första världskriget. Krigsstarten innebar att man mycket snabbt behövde besätta tusentals strategiskt viktiga befattningar, och för detta ändamål konstruerades tester som skulle kunna ge tydliga indikationer i relevanta dimensioner på hur väl olika personer passade. Förutom att ge en bild av den enskilde individen var det också viktigt att testinstrumenten gav en bild av skillnaderna mellan olika individer, så att en rangordning dem emellan skulle kunna upprättas. Parallellt med att man arbetar

praktiskt med urval till olika befattningar så är det också viktigt att testinstrumenten som sådana löpande utvärderas och förbättras.

Ett väl fungerande test skall kunna ge en statistiskt tillförlitlig prognos om individens prestationsförmåga, givet en på förhand bestämd kravspecifikation (se t ex Schmitt & Chan, 1998). Kravspecifikationen är upprättad utifrån antagandet att en befattning innehåller ett viss antal identifierbara arbetsmoment, moment som innebär vissa krav på den individ som skall utföra dem. Mot denna kravspecifikation ställs de olika sökande individerna med sina inneboende egenskaper, och det som skall testas är hur väl individernas egenskaper passar in på kravspecifikationen. Man väljer då ut de egenskaper som man menar har samband med individens förmåga att utföra de aktuella arbetsmomenten (prediktorer), och mäter sedan för varje individ dessa prediktorer. Resultatet av testarbetet blir då en prognos om framtida arbetsprestation på den aktuella befattningen för var och en av de sökande, prognoser som genom att de gjorts på samma sätt ger underlag för rangordning och slutligen beslut om anställning.

Detta tänkande är numera etablerat inom såväl rekryteringsbranschen som bland rekryteringsföretagens uppdragsgivare, men samtidigt riktas det en hel del kritik mot det. Bolander (1999) pekar t ex på att man i moderna organisationer inte längre kan specificera ett antal arbetsmoment som hör ihop med en befattning, utan att man i stället ofta vill ha anställda som är innovativa, finner nya sätt att arbeta och som kan utvecklas löpande inom organisationen. På samma sätt kan man inte heller beskriva individen som en uppsättning stabila egenskaper som en gång för alla avgör huruvida han/hon passar för ett visst arbete. Till detta kommer att en ökad mångfald i kulturell bakgrund bland såväl organisationer som individer medför att testerna troligen inte längre är så neutrala och objektiva som de är tänka att vara, utan snarare kännetecknas av någon form av ”kulturell bias”. Mot det psykometriska perspektivet på rekrytering ställer därmed allt fler ett socialt perspektiv, som bygger på en annan människosyn och ett annat sätt att utvärdera sökande (Iles & Salaman, 1995).

Det sociala perspektivet utgår ifrån att mötet mellan individ och organisation är ett socialt möte, där individens självupplevda personlighet möter en organisationskultur med en uppsättning normer och värderingar. Om inte detta möte fungerar väl på så sätt att individ och organisation förstår varandra och accepterar varandras syn på arbetet, så spelar det ingen roll hur väl organisationens kravspecifikation matchar individens prestationsmässiga egenskaper. Rekryteringsprocessen måste därför utformas så att den leder fram till en bedömning av hur väl individ och organisation kommer att passa tillsammans i ett kommande anställningsförhållande (Bergström, 1998). De metoder man därvid använder sig av måste alltså i så hög grad som möjligt

knytas till själva den faktiska arbetssituationen kommer individen att hamna i om han/hon blir anställd.

Individens beteende i en framtida arbetssituation kan bedömas på flera olika sätt. Ett viktigt instrument är öppna intervjuer, dvs en form av samtal mellan den sökande och bedömaren som syftar till att den senare skall kunna göra sig en god bild av den sökande. Förutom att intervjun medger en mycket god möjlighet till att erhålla olika fakta och få en bakgrund till individens personlighet, så innebär den för en erfaren bedömare också en möjlighet att lära känna individen och se hur denne skulle kunna agera i en vardagssituation. Intervjuförfarandet kan kompletteras med olika former av assessment (individen föreläggs verkliga eller verklighetsliknande arbetsuppgifter, varpå man granskar hur han/hon går tillväga när de löses) och bedömning av arbetsprover.

Det sociala perspektivet kan naturligtvis utsättas för liknande kritik som det psykometriska, framför allt när det gäller konsekvenserna av subjektiviteten i urvalsprocessen. Ett problem kan till exempel vara att mycket utåtriktade, vackra o/e karismatiska personer överskattas på basis av deras agerande i ett antal intervjusituationer. Personlig attraktivitet är ju inte nödvändigtvis liktydigt med framgång i arbetet (även om det naturligtvis kan vara viktigt i vissa positioner). Ett annat och större problem är tendensen hos de som rekryterar att – medvetet eller omedvetet – prioritera sökande som liknar dem själva. Denna tendens bottenar i strävan efter säkerhet i rekryteringsprocessen, efter ett slags förutsägbarhet vad gäller de sökandes prestationer och inställning till arbetet. Detta kan till exempel ta sig uttryck som att chefer anställer unga personer som påminner dem om sig själva i samma ålder (samma kön, utbildning, social bakgrund etc) eftersom man då vet att de kommer att prestera på liknande sätt (Bergström, 1998). Ännu viktigare blir detta då det handlar om toppbefattningar i stora företag, där rekryteringsprocessen ofta är konfidentiell och urvalet sker inom det sociala nätverk som verkställande direktörer och styrelseordföranden har. Förutom kön, utbildning och social bakgrund så kan det då också vara viktigt att ha gått på vissa skolor, att ha "rätt" fritidssysselsättningar, att bo på vissa ställen och att ha en familjesituation som medger att man kan ägna arbetet närmast obegränsat med tid (jfr Holgersson & Höök, 1997). Sammantaget kan det sociala perspektivet på detta sätt innebära en synnerligen snedvriden rekryteringsprocess, där den möjlighet till förändring som en annorlunda person kan innebära för en organisation oftast försätts på och strävan efter social likhet.

I praktiken förekommer båda dessa perspektiv, i regel i olika blandformer. I en pilotstudie av rekryteringsansvariga i företag observerade Bolander (1999) att flertalet rekryterare förordade ett socialt perspektiv, men att de ändå i varierande grad använde sig av olika psykometriska testmetoder. Möjligen speglar detta en situation där det sociala perspektivet på rekrytering blivit alltmer "politiskt

korrekt”, men där det psykometriska perspektivet ändå är det som ligger till grund för praxis på området. Ytterligare en förklaring kan vara att den psykometriska kompetensen framför allt finns hos rekryteringskonsulter, och att företagens egna rekryterare själva koncentrerar sig på intervjuer och möten med de sökande som kvarstår i slutfasen av en rekryteringsprocess. Förutom i de fall där uppdragsgivaren vill vara anonym brukar ju rekryteringskonsulterna hålla en relativt låg profil i annonsering och liknande.

Bland rekryteringskonsulterna kan man spåra samma spännvidd och blandning av perspektiv, där samtliga som använder någon form av test också betonar att testresultaten måste sättas in i ett sammanhang och bli föremål för diskussion mellan sökande, rekryteringskonsult och arbetsgivare. Man erkänner utan omsvep också att det inte längre är möjligt att specificera arbetsuppgifter så väl som det psykometriska perspektivet egentligen kräver. Medan Employ i mångt och mycket ändå arbetar med befattningar som är någorlunda väldefinierade (och således i viss utsträckning kan arbeta med att matcha kravspecifikationer och individuella egenskaper) så är det för chefsrekryterare som Recruit och Carin Holm nästan enbart en fråga om att den som anställs passar in socialt i den nya kontexten. Personaluthyraren Manpool har betydligt mer specifika krav på förkunskaper och praktisk erfarenhet, men man testar sällan detta systematiskt om inte uppdragsgivaren ställt explicita krav på att så skall ske. Den sociala bedömning som görs av Manpools rekryterare görs utifrån rekryterarens erfarenhet och rör framför allt huruvida den sökande är tillräckligt flexibel och utåtriktad för att passa för uthyrningsverksamhet.

Vad innebär då denna etablerade (om än inte homogena) syn på rekrytering när vi ställer den i relation till fenomenet gränsöverskridande människor? Människor som medvetet byter arbete relativt ofta har explicit eller implicit en tidsdimension i sitt arbete, en tidsdimension som traditionella rekryteringsförfaranden inte hanterat men som nu aktualiseras från olika håll. Förutom det relativt etablerade fenomenet att män(niskor) i traditionellt vertikala karriärgångar byter arbete, arbetsplats och organisation då och då så finns det en hel del nya fenomen och attityder i det moderna arbetslivet med liknande konsekvenser. I grunden synes det handla om en gradvis omorientering från att se arbetet/anställningen som något föregivet permanent (även om benämningen ”tills vidare” naturligtvis är mer korrekt), till att se en anställning, en arbetsuppgift eller en organisationstillhörighet som något tillfälligt, som ännu ett stopp på den personliga livsresan. Vi skall diskutera denna utveckling närmare i nästa avsnitt.

Från permanenta till temporära kontrakt

Synen på anställning som något permanent (eller åtminstone något som man skall ha mycket goda skäl för att avbryta) är i mångt och mycket en mental konstruktion som hör ihop med arbetet som ett sätt att försörja sig. Förr i tiden var en anställning något eftersträvansvärt, en omständighet som skapade kontinuitet och trygghet i tillvaron. Först när man hade "fått en plats" så kunde man gå vidare med hem, familj och annat som hörde till ett bra liv. Det moderna industrisamhället visade sig vara mycket väl lämpat för att tillgodose detta trygghetsbehov hos stora delar av befolkningen med sin betoning på långsiktiga investeringar, repetitiva arbetsuppgifter, stora arbetsplatser och synkronisering av arbetet i tid och rum. Arbetet blev på detta sätt något man hade just "tills vidare", med innebörden att det inte var meningsfullt eller behövligt att reflektera över någon bortre tidsgräns annat än möjligen pensionen.

Detta sätt att se på arbetet sågs av alla inblandade som något positivt, som ett stort steg mot ett bättre liv, och därmed (kanske något paradoxalt) som en befrielse av individen. Från politiskt håll innebar det möjligheter att utforma utbildningssystem och arbetsmarknadsåtgärder som ledde till låg arbetslöshet och därmed till minskade sociala spänningar i samhället. Företagsledningarna, som levde i en värld av tillväxt och expansion, kunde kombinera brukssamhällets stabilitet och långsiktighet med det moderna samhällets förbättrade utbildningsbakgrund och utvecklingskraft. Och individen såg framför sig ett liv i relativ frihet, där försörjningen var tryggad och man i stället kunde inrikta sig på att skapa sig ett så trevligt liv som möjligt. I den arbetsrättsliga lagstiftningen följdes detta upp genom att alla anställningar sågs som tillsvidareanställningar om inte arbetsgivaren kunde bevisa att avtal om tidsbegränsning träffats (Bergström, 2000).

Den ganska omfattande forskning kring arbetsmiljö och arbetsorganisation som initierades för att utvärdera och utveckla de industriella produktionssystemen kom i mångt och mycket också att ta individens parti. Tryggheten och kontinuiteten i arbetet var viktig och skulle bestå, men för att människor skulle bli än mer tillfredsställda i arbetet så behövde de än mer frihet, mer att säga till om på arbetet, mer kontroll över sin arbetstakt osv (Hackman & Oldham, 1980). På så vis blev de också mer effektiva, vilket innebar att arbetsgivaren hade ett egenintresse av att organisera arbetet enligt de rekommendationer forskarna lade fram. Sammantaget kom bilden av det ideala arbetet att bli ett tryggt, långsiktigt arbete inom vilket individen fick en del utvecklingsmöjligheter och frihet i utbyte mot lojalitet och förändringsbenägenhet. Dessutom visade det sig att långsiktigheten hade positiva sociala konsekvenser för individen; kamratskap och social kontinuitet på arbetsplatsen blir med tiden viktigare för arbetstillfredsställelsen än arbetsuppgifterna i sig (Katz, 1982).

Parallellt med att det permanenta kontraktet sålunda blev normalfallet på arbetsmarknaden så förekom det naturligtvis andra temporala förhållningssätt till arbetet. I arbetsmarknadens utkant har det alltid funnits vikarier, daglönare och andra med tillfälliga arbeten, och inom den tunga industrin och försvarssektorn blev projektarbete allt vanligare redan på 50-talet (Gaddis, 1959). Redan på 60-talet förutspåddes "byråkratins död", och det som skulle komma efter skulle då vara ett samhälle där arbete, fritid, vänskap etc bestod av tillfälliga, temporära sekvenser (Bennis & Slater, 1968). För att hantera oönskade konsekvenser av detta i arbetslivet ansåg man i regel att individer med tillfälliga arbetsuppgifter också behövde vara medlemmar av permanenta organisationer för att känna social samhörighet, trygghet och kontinuitet (Miller & Rice, 1967).

I den nya arbetsmarknad som växte fram under 80- och 90-talen blev mycket riktigt det temporära ett viktigt inslag, och det på flera olika sätt. Ett sådant sätt berördes ovan, dvs tillväxten för projektet som arbetsform. Allt fler individer arbetar inom ramen för olika projekt, men i regel utförs projekten inom ramen för vanliga, permanenta organisationer (Ekstedt m fl, 1999). Men det finns också andra inslag av temporära förhållningssätt till arbetet. Ett sådant pekade vi på i del I av denna bok, nämligen tendensen att se varje anställning som ett led i en karriär eller ett arbetsliv, som något man med viss säkerhet vet kommer att avslutas efter några år. Även om man inte byter arbetsgivare så kan detta ändå förekomma, eftersom många större organisationer gärna roterar sina chefer och specialister för att de skall vinna och sprida erfarenheter i organisationen. För de som eftersträvar högre chefspositioner är det i regel nödvändigt att först visa sig duglig på ett antal lägre positioner i hierarkin, vilket innebär att de individer som har sådana ambitioner alltid varit medvetna om att varje enskilt jobb varit temporärt till sin natur. Ett exempel som dykt upp under senare år är anställda i uthyrningsföretag, vilka formellt är tillsvidareanställda men som arbetar i form av tidsbegränsade uthyrningsuppdrag.

Det upplevt temporära inslaget i arbetet har med tiden också kommit att kompletteras med formellt temporära former för anställning och arbete. De möjligheter till projekt- och visstidsanställning som länge funnits i arbetsmarknadslagstiftningen har successivt börjat utnyttjas i allt större utsträckning, och inom flera samhällssektorer arbetar människor i projektform utan att ha någon tillsvidareanställning "i botten" (det kan gälla evenemang, festivaler, EU-projekt, konsultverksamhet etc). Ett ständigt flöde av nya projekt är nödvändigt för att tillförsäkra sig ekonomisk kontinuitet, men någon stabil organisatorisk kontext blir det sällan frågan om. Även inom områden där man traditionellt haft tillsvidareanställning (som t ex olika chefsuppdrag) så börjar man ibland även formellt se anställningen som ett tidsbegränsat förordnande som skall omprövas vid vissa, förutbestämda tidpunkter. Man kan således säga

att om tillsvidareanställningen som anställningsform var den formella konsekvensen av 50- och 60-talens värderingsmönster på arbetsmarknaden, så har det nu börjat växa fram olika former av temporära anställningskontrakt som en konsekvens av 90-talets nya värderingsmönster.

I studien av rekryteringsbranschen framgår det relativt tydligt att man inte har några större problem med situationer där den formella anställningsformen motsvarar den som den sökande individen har tänkt sig. Det traditionella rekryteringsuppdraget, där en organisation söker en långsiktig lösning på en befattning och rekryterar en individ med ett långsiktigt intresse av att arbeta på denna befattning, är fortfarande utgångspunkten för rekryteringskonsulternas arbete. Den andra ändpunkten i spektrat, där man till en tidsbegränsad befattning söker individer som inte tänkt sig annat än ett temporärt arbete, är ovanligare men inte heller särskilt problematisk. Däremot är mellanformen, dvs en situation där en organisation vill etablera en långsiktig relation med en anställd men där individen tänkt sig en episod om ett par tre år, svårare att hantera. Arbetsgivare och arbetstagare må vara överens om allt innehåll i arbetet, men när det kommer till tidsdimensionen så ser man helt olika kontrakt framför sig.

För arbetsgivaren är förväntan om långsiktighet i anställningsrelationen ett dilemma. Å ena sidan vill man ha en långsiktig lösning på en befattning, en lösning som helst skall innebära att den anställde flyttar till placeringsorten, skapar sig ett socialt liv där och uthålligt förmår driva strategiska förändringar inom sitt ansvarsområde. Å andra sidan vill man ha den bästa möjliga personen på befattningen, vilket ju innebär en överhängande risk för att andra arbetsgivare också finner personen intressant. En framgångsrik rekrytering innebär en person som på sin befattning är effektiv och når framgång, men det innebär också en person som blir medveten om sin betydelse och sitt värde och som därför kan förväntas byta arbete efter en tid. En sådan person kan dessutom ses som flexibel och förändringsbenägen (jfr Bergström, 2000). I valet mellan att anställa den bäste för jobbet och eller den som kan tänka sig stanna längst måste valet enligt det etablerade synsättet alltid falla på den förstnämnde, oavsett hur flyktig denne än kan verka.

För att hantera detta dilemma synes rekryterarna arbeta med att försöka säkra någon form av minimitid som de hoppas att den nyanställda skall stanna hos sin nya arbetsgivare. Flera menar att tre år är den minsta tänkbara anställningstiden för en kvalificerad nyckelperson; då hinner individen lära sig arbetet, förändra det som skall förändras, utvärdera resultatet av sina åtgärder och dessutom hinna tjäna in kostnaden för rekryteringsprocessen och den mindre effektiva upplärningsperioden. Har man i det förgångna bytt med mindre intervaller än tre år ser man det som en prognos även för den kommande anställningen, och så utreder man orsakerna till de frekventa bytena särskilt noga. Däremot verkar

man ha ett slags normalgräns om fem år som den tid det tar för de flesta människor att börja ifrågasätta sin nuvarande anställning, ett ifrågasättande som dock inte behöver resultera i ett byte. Om inte detta ifrågasättande sker bör man som arbetsgivare fråga sig om detta egentligen är något bra eller något dåligt; är den anställde helt enkelt väldigt nöjd med sin situation, eller har han/hon stannat upp i sin utveckling?

När vi här talar om ”temporära kontrakt” (Wåhlin, 2000) så är det alltså en utveckling som går i riktning mot att se anställning och arbete som tidsbegränsade företeelser i stället för som långsiktiga åtaganden utan bortre tidsgräns. Mot bakgrund av traditionell rekryteringsteori och rekryteringspraxis är detta problematiskt, eftersom denna ju syftar till att hitta ”the perfect match” mellan organisation, befattning och individ. I denna matchningsprocess har tidsdimensionen, alltså prognosen för hur länge individen kan förväntas stanna på sitt jobb, nästan alltid varit frånvarande. När den nu i vissa fall börjat tillämpas fungerar den i regel som en varningsklocka snarare än som ett urvalskriterium; man vill fortfarande ha den mest lämpade för jobbet, men man kan behöva ta till en hel del åtgärder för att denne sedan skall stanna kvar ett antal år. Att en individ byter arbete är ju inte bara en konsekvens av mer lockade erbjudanden från annat håll (pull-faktorer), utan också av att man börjar uppleva utvecklingsmöjligheterna på den befintliga arbetsplatsen som uttömda (push-faktorer) (Granger m fl, 1995). Eftersom dessa faktorer naturligtvis hänger ihop (ju mer missnöjd man är, desto mindre behöver andra erbjuda för att man skall uppleva det som lockande) så kan en organisation naturligtvis påverka benägenheten hos sina anställda att säga upp sig (Bergström, 2000). På det viset har anställningstiden alltid varit en förhandlingsfråga mellan arbetsgivare och arbetstagare, även om man på g a föreställningen om anställningens permanens från båda håll snarare sett det som en ständigt pågående kraftmätning mellan utbud och efterfrågan på arbetsmarknaden. I nästa avsnitt skall vi se närmare på vilka sätt att resonera kring de här frågorna som företrädarna för rekryteringsbranschen gav uttryck för i de empiriska studierna.

Mötet individ – organisation: Empiriska mönster

Bland de empiriska exemplen på hur man inom rekryteringsbranschen ser på gränsöverskridande människor kan man på ytan konstatera att de upplevs utgöra ett problem om de byter för ofta (dvs oftare än vart tredje år), men att det annars är naturligt att människor som är attraktiva på arbetsmarknaden får och tar nya erbjudanden med jämna mellanrum. Rekryteringsbranschen är ju själva en del av denna rörlighet i och med att de på olika sätt försöker locka människor från sina befintliga anställningar för att på så sätt fullgöra åtagandena mot uppdragsgivaren (även om det kan förekomma självpålagda begränsningar, som

t ex Manpools tvåårsregel). Däremot skiljer sig sättet att resonera kring detta åt, och det kan förekomma olika sätt att resonera inom en och samma utsaga om fenomenet. Vi skall nedan göra vår tolkning av hur man inom rekryteringsbranschen synes resonera kring gränsöverskridande människor och rekrytering, dvs om mötet mellan individ och organisation i det moderna arbetslivet.

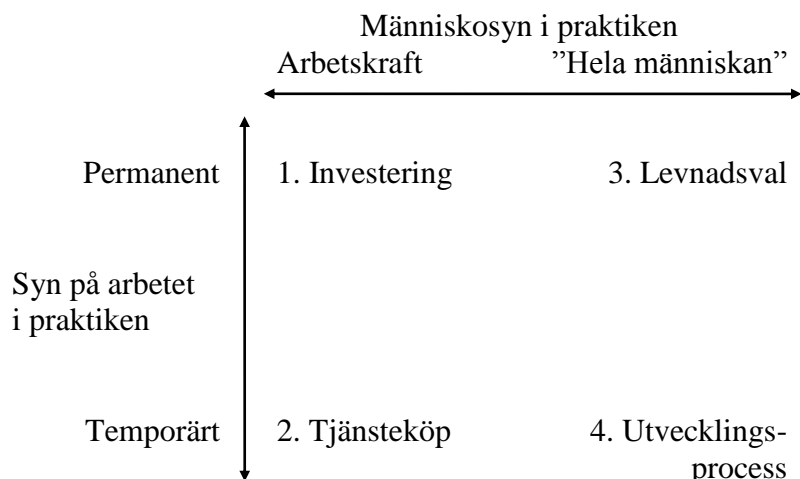
Vi har ovan diskuterat utvecklingen från att se arbetet som i princip permanent (eller åtminstone i avsaknad av någon bortre tidsgräns) till att se det som temporärt, dvs som något som man på förhand vet kommer att upphöra inom en överskådlig framtid. I detta avseende är mer ”traditionella” rekryteringskonsulter som Employ och Recruit ambivalenta. Samtidigt som de ser som sin affärsidé att kunna lösa långsiktiga rekryteringsproblem till kvalificerade befattningar, så är de också fullt medvetna om att många av de personer som kommer ifråga i deras rekryteringsprocesser numera är mycket benägna att byta jobb när något bättre dyker upp. De synes här också ge uttryck för sina uppdragsgivares syn på saken. Specialiserade chefsrekryterare som Recruit och Carin Holm medverkar i hög grad till att människor byter jobb genom att de ser det som naturligt att själva ta kontakt med kandidater som skulle kunna vara intressanta. Carin Holm har dessutom en mer positiv syn på arbetsbyten, och hennes sätt att resonera är att frekventa arbetsbyten är bra både för individen och för organisationerna. Individen kan använda sin arbetsbyten till att utvecklas kompetens- och erfarenhetsmässigt, och organisationerna behöver på det hela taget en större personalomsättning på kvalificerade poster för att utvecklas och förändras på det sätt omgivningen kräver. För Manpool, slutligen, är en hög personalomsättning något man fått acceptera, eftersom man ju aldrig kan skydda sig från att människor söker sig till uthyrningsverksamhet i syfte att använda den som språngbräda för den egna karriären. För att hantera detta synes man dock ha rationaliserat rekryteringsförfarandet en hel del, och förutsätter också att de människor de anställer i princip är färdiga att sättas i arbete utan inskolning eller upplärning.

Om man sålunda resonerar på olika sätt beträffande arbetets temporalitet så är detta också något som gäller hur man ser på de individer som man förmedlar genom sitt rekryteringsarbete. Rekryteringssituationen ses traditionellt som ett ekonomiskt avtal, där arbetstagaren ställer sin arbetskraft till förfogande och underkastar sig ett regelverk i utbyte mot ekonomisk kompensation. I den mån arbetstagaren är fullständigt utbytbar (dvs att en nyanställd direkt skulle uppnå samma effektivitet som en med lång erfarenhet) så skulle man inte behöva resonera kring tidsdimensionen i anställningen på annat sätt än att kostnaden för själva rekryteringen skulle behöva tjänas in. Men i den allt vanligare situationen att en nyanställd person behöver tid på sig för att komma in i organisationen, lära sig arbetsuppgifterna, vidta förändringar etc, så blir en rekrytering snarare

en investering. I utbyte mot en relativt hög initial kostnad för rekryteringsförfarandet, för utbildning och lön under de första relativt ineffektiva första månaderna ser organisationen framför sig intäkter längre fram när den anställde hunnit bli effektiv på sin befattning. Sammanfattningsvis är det en syn på den man anställer som en enhet arbetskraft vars episod som anställd i organisationen skall vara så ekonomiskt effektiv som möjligt. Vi vill betona att det inte nödvändigtvis är uttryck för en byråkratisk eller rationalistisk hållning till de människor man rekryterar, utan helt enkelt en upplevelse av att organisationens överlevnad (uttryckt i termer av ekonomiska hänsyn) i slutändan ändå måste fälla avgörandet i rekryteringsprocessen.

Mot denna syn kan vi ställa en syn på den rekryterade som en ”hel människa”, dvs som en individ med alla de egenskaper, de personlighetsdrag, de familjeförhållanden, den livsstil etc som människor i gemen har. Individen betraktas inte här enbart utifrån perspektivet att han/hon skall vara effektiv under vissa arbetstider under ett antal år framöver, utan att anställningen skall vara en utvecklingsprocess som leder individen framåt inom så många områden som möjligt – även de privata. Denna utvecklingsprocess kommer då också att gagna arbetsgivaren genom att harmoniska och stimulerade anställda överför sin utvecklingskraft på organisationen. Även om detta resonemang i vissa stycken liknar det som ligger bakom synen på rekryterade som arbetskraft, så finns det också viktiga skillnader. En sådan skillnad är att den anställdes privatliv och personliga visioner av livet beaktas i betydligt större utsträckning. En annan är att hanteringen av anställda blir mer individualiserad, dvs man ser varje anställd mer som en unik individ som man har en unik relation med än som ännu en personal som man hanterar på ungefär samma sätt som alla andra. En tredje sådan skillnad är att man ser på mötet mellan individ och organisation som en social relation, vilket innebär att en formell anställning bara är en av de många uttrycksformer relationen kan ta sig. Den sociala relationen kan också bestå betydligt längre i tiden än vad själva den formella anställningen gör; individen blir – anställd eller inte – en del av organisationens sociala nätverk.

Utifrån dessa dimensioner kan vi identifiera fyra olika sätt att resonera kring mötet mellan individ och organisation i det moderna arbetslivet, inte minst då det gäller gränsöverskridande människor. Det bör betonas att det handlar om just sätt att resonera, dvs sammanhängande synsätt på hur människor och organisationer möts.



Figur 2: Organisationens möte med den gränsöverskridande människan.

De olika sätten att resonera kring mötena som framgår av figuren kan beskrivas som följer:

1. Mötet som investering. Detta är den traditionella synen på rekrytering som ett långsiktigt och ömsesidigt skapande av avkastning för både individ och organisation. Lojalitet och senioritet premieras, och privatlivet förväntas ej inkräkta på arbetet (i den meningen att familj o/e fritidsintressen alltid skall komma i andra hand eller åtminstone mentalt separeras från arbetet). En karriär innebär utifrån detta synsätt en vertikalt uppåtriktad rotation, dvs att man med relativt jämna – men inte alltför frekventa – mellanrum åtar sig allt mer ansvarsfulla befattningar (oftast med chefsansvar). Individen förväntas i rekryteringssituationen ha relevant erfarenhet, god utbildning och skall ”passa in” i företaget. Rekryteringsföretaget arbetar standardiserat och vetenskapligt för att rekrytera ”den bäste”. Denna typ av möte passar ofta gränsöverskridande människor illa.

2. Mötet som tjänsteköp. Det kanske tydligaste exemplet på ett sådant sätt att resonera är personaluthyrningsbranschen, men det existerar också för individer som frilansar, tar projektanställningar etc. Arbetet sker kortsiktigt, vilket dock inte utesluter långsiktiga kontakter över ett antal episoder. Omväxling, flexibilitet och frånvaro av chefer upplevs som positivt, och den ömsesidiga förväntan är att det gemensamma kontraktet skall uppfyllas så bra som möjligt. Rekrytering sker utifrån personbedömningar och kompetensmatchningar gentemot uppdragsgivare, och en ”karriär” innebär en utvecklad flexibilitet eller en kompetensgivande rotation mellan olika anställningsformer. Ansvar för denna utveckling ligger dock framför allt på individen, eftersom organisationerna endast ser sig själva som dennes

tillfälliga hemvister. Gränsöverskridare med ett multi-identitetsskapande kan ha denna typ av möten.

3. Mötet som levnadsval. Liksom i typ (1) handlar det om en långsiktig relation, men här betonas den gemensamma värdegrunden. Rekryteringen är ett beslut om samexistens, vilket innebär att individens privatliv och egna ambitioner är en naturlig del av relationen. Ett eventuellt organisationsbyte kan föranledas av relationsproblem, och är då positivt för båda parter eftersom de kan gå vidare till andra och bättre relationer. Rekryteringen sker genom omfattande djupintervjuer och arbetsplatsträning, och ses som en socialisationsprocess som måste få ta tid. Karriären handlar handlar för individen följaktligen om bildning, utvecklad mognad och fördjupade relationer. Gränsöverskridande människor med förankring i en kulturell tradition passar in här, trots långsiktigheten.
4. Mötet som utvecklingsprocess. Detta sätt att resonera liknar typ (2), men synes vara ett framväxande fenomen som alltfler gränsöverskridande människor kan komma i kontakt med. Arbetet är här tidsbegränsat (även om det inte alltid finns ett explicit slutdatum), och i grunden kan finnas allt från fast anställning till konsultavtal eller uthyrningskontrakt. Arbetsepisoden ses som en tid av gemensam utveckling, och individens personlighet är i mångt och mycket grunden till att hon befinner sig i organisationen. Relationen behöver inte vara harmonisk (eftersom arbetet ofta innebär förändring), och ett organisationsbyte är därför ett naturligt slut. Däremot kan relationen leva vidare på annat sätt än som en formell anställning, t ex i form av konsultuppdrag, styrelseuppdrag eller frilansande när det behövs. Personliga egenskaper och värderingar är viktiga, och rekryteringen sker genom kontakter, nätverk och branschkunskande. Karriären är en utvecklad kompetens och ett fritt val av livsstil för individen, och organisationen kan (om man aktivt arbetar för det) utvecklas och lära.

Organisationsmöten och identitetsskapande

Vad innebär då dessa olika betraktelsesätt på mötet individ-organisation om vi ställer dem i relation till de gränsöverskridande människorna och deras identitetsskapande? Ett lite svävande svar på denna fråga skulle kunna vara att det sätt på vilket man möter organisationer är och blir en viktig del av individens identitetsskapande i arbetslivet, och att individer därmed har olika, men fast förankrade, förhållningssätt till hur de ser på att bli medlem i en organisation. Eftersom identiteten dessutom är stadd i ständig utveckling så kan man också tänka sig att individens upplevelse av organisationsmöten förändras under resan

genom arbetslivet. Frågan är m a o om det finns några viktiga mönster i hur denna utveckling sker. Vi återvänder därför kort till de fyra individer vars identitetsskapande beskrevs i kapitel 2; Bengt, Katarina, Frederic och Veronica.

Bengts berättelse om sin tidiga karriär är i mångt och mycket en berättelse om hur han får förmånen att arbeta i den svenska statsförvaltningens innersta kretsar, och hur han återgäldar denna förmån genom lojalitet och plikttrogenhet. Organisationsmötena blir ett slags ömsesidiga investeringar, där arbetsgivaren får hängivna insatser av en skicklig tjänsteman och där Bengt själv får en lärorik tid med viktiga arbetsuppgifter. När han längre fram känner att han vill någonting annat än vad arbetsgivaren vill så försöker han också göra någonting åt det genom att söka påverka de ansvariga statsråden. Samman med att hans önskan om utlandstjänstgöring också är betingad av att barnen blivit äldre så kan man säga att organisationsmötets karaktär mer blir ett levnadsväl, även om idealet om den lojale tjänstemannen som en god investering för arbetsgivaren naturligtvis sitter kvar i ryggmärgen. Denna utveckling blir än tydligare i samband med att han övergår till det privata näringslivet, och motiverar detta med att han behöver stimulans och spänning i arbetet. Sammanfattningsvis kan man säga att Bengt utgått ifrån en mycket tydlig syn på organisationsmötet som en ömsesidig investering (i princip en etisk och ideologisk hållning), och att han sedan successivt kompletterar denna med ett allt tydligare inslag av levnadsväl.

Katarinas första år på arbetsmarknaden präglas av hennes dröm om ett chefsjobb på ett av de nationella muséerna i Stockholm, vilket innebär att hon söker jobb och utbildningar som hon vet kan meritiera henne för en sådan tjänst längre fram. Organisationsmötena får därmed karaktären av tjänsteköp, men utvecklas mot att bli ömsesidiga investeringar allteftersom arbetena som sådana upplevs som viktigare än det framtida drömjobbet. I samband med utlandstjänstgöringarna som reseledare känner hon att det blir allt viktigare att arbetet också är ett val av levnadssätt i en kulturellt stimulerande miljö, och det slutar med att hon bildar familj i Italien. När hon efter skilsmässan återvänder till Sverige blir resan genom arbetslivet initialt åter frågan om tjänsteköp när hon skall söka sig fram och skapa en ny plattform efter utlandsåren, men följer sedan samma mönster som tidigare till att bli investering och senare levnadsväl (där dotterns trivsel och den kulturella miljön på boendeorten är centrala faktorer). Till skillnad från Bengt är organisationsmötena i sig inte föremål för någon tydlig hållning från hennes sida, utan det är den egna utvecklingen och möjligheterna att leva ett bra liv som avgör om hon skall byta arbete eller ej.

Frederic styr redan från början sin karriär med att titta på arbetsuppgifterna som sådana när han utvärderar olika karriäralternativ, där det viktigaste är att ha kul på jobbet. Denna den egna upplevelsen är det centrala, och han är mindre brydd om hans olika arbetsgivare lyckas räkna hem den investering de gör i honom. De

olika arbetena blir därmed ett slags tillfälliga utvecklingsprocesser, som han menar bör avbrytas för allas bästa när de inte är roliga och utvecklande längre. Detta ändras när han ställs inför valet att bli toppchef i ett storföretag eller VD för ett litet mediaföretag, och han kommer till insikt om att de yttre förmånerna i storföretaget inte kan uppväga de möjligheter till ökad livskvalitet som det andra arbetet innebär. Ett inslag av långsiktigt levnadsval kommer därmed att komplettera den tidigare hållningen att ett arbete är en tillfällig utvecklingsprocess för alla inblandade.

Veronicas första år på arbetsmarknaden kännetecknas av att de olika arbetena ses som tillfälliga tjänsteköp som hon ger sig in i i syfte att försörja sig och skaffa resurser för resor och andra nöjen. När hon efter återkomsten till Sverige börjar arbeta i modebranschen blir arbetet mer av en investering, även om tiden som egen företagare också har inslag av ett levnadsval där hon själv styr över sin situation. Denna utveckling fortsätter efter skilsmässan, och blir mycket tydlig när hon ställer särskilda villkor för att bli informationschef och senare övergår till en fri konsultroll.

Som vi ser är individens identitetsskapande centralt för att förstå hur de förhåller sig till mötet med en organisation och hur de i praktiken definierar en anställning. Bengts kombination av pragmatiker och lojal tjänsteman gör att han ser på ett arbete som en överenskommelse om ansvar och plikt mellan honom själv och arbetsgivaren, vilket han dock med tiden delvis frångår genom att allt tydligare framhäva sin egen syn på hur hans liv skall gestalta sig. Katarinas kulturella livsprojekt tar sig, liksom Veronicas strävan efter självständighet, uttryck i att enskilda arbeten utvärderas utifrån sina bidrag till det egna livet och den egna utvecklingen, och att tidsdimensionen därmed blir mindre viktig. Frederic, slutligen, ger explicit uttryck för hållningen att en anställning är något temporärt, dels för att han menar att de flesta utvecklingsprocesser är temporära, dels för att han vill ha ut många olika upplevelser ur flera olika perspektiv av sitt arbetsliv.

Samtidigt som inställningen till en anställnings tidsdimension därmed skiljer sig åt beroende på individens egna identitetsskapande, så finns det också någon form av övergripande mönster som är tydligt. Från de olika utgångspunkter som individerna ger uttryck för finns det ändå en strävan över tiden att söka integrera arbetet med den egna visionen av hur ett bra liv skall te sig. Det finns med andra ord ett inslag av synen på mötet med organisationen som ett levnadsval i alla berättelser. I regel handlar levnadsvalet om att få utrymme för egna långsiktiga ambitioner eller livsprojekt, men också om att kunna få privatlivet med maka/make och barn att fungera bättre. Det som skiljer individerna åt är hur långt man är beredd att gå för att nå denna integration och på vilket sätt man försöker nå den. Bengt söker styra sitt professionella liv genom att påverka vilka

befattningar han får, och förändringar i privatlivet (som att barnen blir äldre) utgör då förändrade förutsättningar för denna styrning. Katarina och (sedermera) Frederic ger tydligare uttryck för att arbete och privatliv måste hänga ihop, så att arbetet inte utesluter samliv med familjen, leder till boende på mindre trevliga platser etc. Detta försöker de uppnå genom att se sig själva som fristående professionella som väljer mellan olika erbjudanden och aktivt försöker påverka villkoren för olika alternativa anställningar. Veronica, slutligen, kan gå mycket långt för att hävda sin självständighet; har hon bara någon form av basförsörjning så finner hon sig inte i olägenheter eller orättvisor.

Efter att sålunda ha konstaterat att mötet mellan individ och organisation i mångt och mycket styrs av individens egna identitetsskapande, men att individer också skiljer sig åt i hur de driver det egna identitetsskapandet i organisationsmötet, så finns det anledning att reflektera över den explicita eller implicita tidsdimension som framstår som allt mer central. Vi skall därför i kapitel 7 närmare fördjupa oss i vad ett arbetsliv karakteriserat av en tilltagande föreställning om arbetet som temporärt egentligen kan innebära, ett vad vi har kallat ”projektifierat” arbetsliv.

Kapitel 7: Mötet mellan individ och organisation i ett projektifierat arbetsliv

En viktig observation från studiet av rekryteringsföretagens föreställningar om arbete är att inslaget av temporära arbetsformer ökar, och att allt fler individer dessutom väljer att se på sitt arbete som något temporärt trots att de formellt har en tillsvidareanställning. Denna framväxande motsättning och de synsätt man synes välja för att hantera den diskuterade vi delvis i kapitel 6, och vi skall här fördjupa denna diskussion och resonera kring vilka konsekvenser detta kan komma att få för förhållandet mellan individer och organisationer i framtiden.

Inledningsvis diskuterar vi varför man kan se det moderna arbetslivet som ”projektifierat”, och vad ”projektifiering” som begrepp kan innebära. Vi vill redan här göra klart att vi inte enbart avser tillväxten för projekt som en formell arbetsform (även om den i sig är av stort intresse), utan också tendensen att se arbete och uppgifter som temporära till sin natur. Därefter ger vi några exempel på vad detta får för konsekvenser för hur organisationer och människor samverkar; förutom att arbetsorganisationen blir projektbaserad så drivs också mycket av förändringsarbetet i projektform. I förlängningen av detta kan man se att organisationstillhörigheten i sig kan bli ett slags projekt (jämför de olika typerna av organisationsmöten i kapitel 6), och att känslan av tillhörighet kan komma att riktas åt andra håll än själva den permanenta organisationen. Kapitlet avslutas med en diskussion om vad lojalitet kan komma att innebära i det moderna arbetslivet – för organisationerna och för individerna.

Vad innebär ett projektifierat arbetsliv?

När vi i kapitel 6 diskuterade den förändrade synen på arbete i termer av ”temporära kontrakt” så var det framför allt själva anställningens tidshorisont som stod i fokus. Från att ha haft ett arbetsliv där långsiktighet och lojalitet lönade sig, så har fördelarna för individen att se varje arbete som tillfälligt blivit allt tydligare. Att byta arbete ofta innebär utvecklingsmöjligheter, omväxling, en snabbare karriär, fler tillfällen att förhandla upp sina villkor samt ständigt nya erbjudanden att ta ställning till. Arbetet har på så sätt inte bara blivit försörjning och en källa till trygghet, utan också till nya upplevelser och ett innehållsrikt liv.

Tar vi ett steg tillbaka och betraktar fenomenet ”det temporära kontraktet” så står det dock klart att det bara är en del av en mer genomgripande utveckling, vad vi här har valt att kalla ”projektifieringen” (Midler, 1995) av arbetslivet. Med projektifiering avser vi här tendensen att mycket av vad som sker i organisationer organiseras – formellt eller informellt – som tillfälliga, separata sekvenser med specificerade mål och tydliga tidshorisonter. Förutom att

organisationers vardagsverksamhet splittras upp på olika projekt i stället för att utgöra en permanent, långsiktig organisationsstruktur (jfr Allvin, 1997, Anell & Jensen, 1998, Charue-Duboc & Midler, 1998, Söderlund, 2000) så kan projektifiering också innebära att strategiskt förändringsarbete drivs i projektform (Lundin & Söderholm, 1997, Blomquist & Packendorff, 1998a, 1998b). Det blir med andra ord allt vanligare att såväl relativt rutinmässiga produktionsuppgifter som engångssatsningar inom teknisk utveckling eller organisationsförändring löses genom en separat, tillfällig organisering – ett projekt.

Anledningarna till detta är flera. En hel del industriell produktion kan numera inte ske enligt löpande band-logiken, detta eftersom komplexa systemleveranser till krävande kunder ofta innebär att något fullständigt kundanpassat och nyckelfärdigt måste skapas (Sennett, 1998). Även om rutinerna för lösandet av sådana uppgifter kan likna varandra från gång till gång så är det i varje enskilt fall en unik produkt som skall sättas samman. Sådant arbete kan också kräva inhopp av särskilda specialister som man inte har tillgång till ständigt, utan som måste bokas in i stränga tidsscheman långt i förväg. Dessutom har komplexa uppgifter i regel ett högt tjänsteinnehåll, vilket innebär att det måste finnas en personell kontinuitet i umgänget med kunden. Komplexiteten innebär också att det måste finnas någon med ett övergripande ansvar i stället för att flera olika enheter skall försöka samverka kring olika delar av processen.

Svaret på denna verklighet brukar i regel vara ett projekt, dvs en komplex uppgift av engångskaraktär med tydliga mål och tidsramar (jfr Packendorff, 1995). Projektet som organisationsform ställs ofta i motsats till byråkratiska och hierarkiska former, en jämförelse som i regel utfaller till projektets odelade fördel (se t ex Pinto, 1996). Projektformen medger detaljerad planering, styrning mot konkreta mål, effektivt tidsbegränsat arbete, kreativa och förändrande aktiviteter, motiverade anställda etc. Även om det utifrån praktiska erfarenheter går att ifrågasätta dessa egenskaper både som beskrivning och som rekommendation (Blomberg, 1998), så kvarstår det ändå att det finns starka föreställningar om att projekt är ett effektivt sätt att arbeta. Det gäller från storskaliga industriella miljöer, där komplexa system skall levereras exakt på dagen efter årtal av arbete, till regional utveckling eller kulturliv där begränsade engångsresurser skall fördelas på de satsningar som verkar mest lovande. Det gäller från mycket strängt planerade miljöer där allt skall förutses, till de plötsliga situationer som uppstår när en unik möjlighet yppar sig för den som är handlingskraftig nog att ta den till vara.

Som nämnts så har användningen av projektformen för olika former av produktion blivit så utbredd att den blivit dominerande, både i enskilda organisationer och i hela branscher. Organisationen blir då ett

strukturellt/formellt ramverk inom vilket en ständigt föränderlig uppsättning projekt pågår, en multiprojekt-miljö (Eskerød, 1996; Engwall & Sjögren Källqvist, 2000) vars ”utseende” är olika beroende på när i tiden man betraktar den. Projekten är i regel inte fristående ifrån varandra, utan måste koordineras med varandra såväl parallellt som sekventiellt. Parallell koordinering innebär då att samtidigt pågående projekt måste dela på gemensamma knappa resurser, och att man på övergripande nivå då också måste kunna prioritera mellan olika pågående projekt. Sekventiell koordinering handlar mer om att koppla ihop pågående projekt med tidigare och kommande dito, t ex för att upprätthålla långsiktiga kundrelationer eller att utveckla organisationens kompetens genom en rad av svåra projekt.

Projektifieringen av arbetslivet innebär dock inte bara att den organisatoriska miljön består av en mängd olika formella projekt, utan den tar sig också uttryck i att även andra processer de facto hanteras som projekt. T ex så blir förändringsprocesser ofta projekt, eftersom det ständigt tillkommer nya externa krav på organisationen som gör att nya processer initieras som ”tränger ut” de befintliga. Teknisk utveckling blir projekt på grund av att lärandet upphör när människor känner sig nöjda med teknikens funktionssätt (jfr Tyre & Orlikowski, 1994). Satsningar på produkt- eller tjänsteutveckling blir projekt när det visar sig att marknaden kräver ”deadlines” och konkurrenter arbetar med liknande parallella satsningar. Samarbeten med andra organisationer blir projekt när relationen konkretiseras från att ha varit ett slags affärsmässig vänskap till att få ett praktiskt innehåll. Och i slutändan kan organisationen som sådan bli ett projekt, en utvecklingsprocess som skall leda till att företaget säljs eller börsnoteras.

I grunden ligger därmed två tendenser; dels att de situationer organisationer hamnar i upplevs variera allt mer och bli allt mindre förutsägbara, dels att den upplevda tiden allt tydligare framstår som en knapp och tydligt strukturerad resurs. Och när detta gäller för organisationer, då gäller det också för de människor som befolkar dem från tid till annan.

Projektifierat arbetsliv, projektifierade människor

Individen är med och skapar det projektifierade arbetslivet, samtidigt som hon också måste leva med dess konsekvenser. Synen på anställning, arbete, karriär och annat som tidsbegränsade och separerbara företeelser har inte bara sin grund i själva organiseringen av arbetet utan kommer sig också av förändrade värderingar kring arbete, liv och organisationstillhörighet. Vi skall här närmare beröra några sådana värderingar som också får praktiska konsekvenser. Ett tydligt sådant problemkomplex är upplevelsen av tid och hanteringen av tid; det

organisatoriska livet – liksom livet i sin helhet – kan reduceras till ett antal uppgifter och ett antal deadlines som det gäller att klara av. Ett annat är upplösningen av det sociala rummet, som ju innebär en allt större benägenhet till att ifrågasätta och överskrida gränser av olika slag – även gränserna för sin självdefinition. I detta ligger också förhållandet mellan uppgift och relation, dvs om utförandet av olika uppgifter går före etablerandet och upprätthållandet av sociala relationer.

När det gäller tiden så konstaterade vi ovan att den (åtminstone i vår västerländska kultur) är en ändlig och knapp resurs som kan åsättas ekonomiska värden (jfr Hassard, 1999). I detta ligger också en kulturell föreställning om tiden som linjär, dvs som ständigt framåtskridande och irreversibel (Sennett, 1998). Denna linearitet innebär också en voluntaristisk bild av människolivet; framtiden blir vad vi gör den till och dåtiden har vi för alltid lämnat bakom oss. Samtidigt finns det också cykliska inslag i tiden, dvs händelser som man upplever återkommer på samma sätt med jämna mellanrum. T ex så är en ”karriär” i traditionell mening en sekventiell följd av olika meningsfulla och socialt accepterade händelser som sammantaget visar på individens framgång i samhället, samtidigt som den också innebär återkommande repetition av tidigare händelser. Hassard (1999) menar att moderna organisationer är den kanske starkaste kraften i samhället i skapandet av strukturerad tid, och ser historiskt en utveckling mot en allt tydligare och finare uppdelning av människors vardag i olika tidssekvenser.

I det projektifierade arbetslivet har vi mängder av olika tidssekvenser att ta hänsyn till. Förutom återkommande sekvenser som arbetsdagar, terminer, skollov, semestrar, räkenskapsår och högtider så innebär arbetet i sig och de många olika uppgifter som skall utföras att ytterligare identifierbara tidssekvenser uppstår. Till dessa hör –förutom rena kundprojekt – deltagande i olika förändrings- och utvecklingsprojekt, särskilda utredningsuppdrag och studieresor. Och utöver vårt ordinarie arbete förväntas vi delta i arbetsgrupper, styrelser, utbildningsdagar, planeringskonferenser, mentorsprogram och andra liknande aktiviteter. Sammantaget är detta en mycket stor mängd olika tidsbegränsade uppgifter som oftast dessutom måste hanteras parallellt – oavsett om man byter arbete frekvent eller ej (Lindgren & Packendorff, 1997). Till detta kommer tidsöverväganden av mer privat natur – egen karriärplanering, egen kompetensutveckling – och alla de ”projekt” som familjeliv och socialt umgänge innebär. Tidens framåtskridande upplevs som diskontinuerlig och ”ryckig”, långt ifrån den linjära och kontinuerliga klocktid som vi egentligen eftersträvar i det moderna samhället (jfr Elchardus, 1988, Butler, 1995).

Även om inte alla dessa olika aktiviteter har explicita tidsgränser uttryckta i datum och klockslag så är de likväl temporära till sin natur och har alltså en

bortre tidsgräns (jfr Miles, 1964). Oavsett om vi väljer att hantera varje uppgift var för sig i sekvens eller om vi väljer att hantera dem parallellt som en ”projektportfölj” så blir konsekvensen likväl en tidsmässig uppstyckning av tillvaron. Och eftersom tiden är en ändlig resurs så måste det också ske prioriteringar mellan olika aktiviteter och dessutom måste sättet att hantera varje enskild aktivitet effektiviseras så långt det är möjligt. Prioriterings- och effektiviseringstänkandet inskräper i sin tur ytterligare den tidsmässiga struktureringen av tillvaron, inte minst då individens känsla av ansvar för denna tidsanvändning. Systemet med fasta arbetstider hade ju den egenskapen att den reglerade människors tidsanvändning på ett nästintill opåverkligt sätt. När det nu införs allt mer flexibla arbetstider och möjligheter till distansarbete innebär det att ansvaret för tidsanvändningen delvis förs över på individen själv. I kombination med att varje individ dessutom har relativt unika ”projektportföljer” leder det inte sällan till att arbetsgivarens ansvarstagande blir nästintill försumbart samtidigt som de anställda ökar sin faktiska arbetstid på privatlivets bekostnad. Paradoxalt nog leder avsaknaden av organisatorisk tidsreglering till en ännu hårdare tidsreglering hos individen själv.

I en tillvaro så tydligt tidsmässigt strukturerad som den vi beskrivit ovan är det inte att förvåna att projektänkandet också nått föreställningarna om organisationstillhörighet. Medlemskapet i en organisation var tidigare – och är fortfarande på många håll – någonting långsiktigt, något som man tog på stort allvar och återgäldade med lojalitet. Det uteslöt i och för sig inte att man ofta bytte jobb inom organisationen; snarare var det så att de mer ansvarsfulla arbetena förbehölls de som genom lång och trogen tjänst visat att de var att lita på. Beroende på vilken nivå i hierarkin man rörde sig så hade man också vissa frihetsgrader i sitt arbetsbyte utan att för den skull anses ha avslutat sin medlemskap i organisationen (t ex så tycker sällan chefer som byter företag inom en viss ”sfär” i näringslivet att de egentligen byter arbetsgivare). Numera synes inställningen snarare vara att medlemskapet i en organisation handlar om att individen skall utföra vissa arbetsuppgifter och nå vissa resultat – vilket implicit också innebär att när uppgifterna utförs utan problem och resultaten är nådda så kan medlemskapet också avslutas. Det är ett pragmatiskt och rationellt synsätt på medlemskap i organisationer, ett synsätt som innebär att individen håller viss distans till det organisationen håller på med och står för. På så vis kan anställningen bli ett projekt, en utvecklingsprocess där det naturliga slutet är att individen med sina nyvunna lärdomar och uppvisade resultat i bagaget söker sig till nya miljöer. Distanseringen till organisationen innebär att individen använder organisationen som instrument för att uppnå andra och mer ”närliggande” projektmål såsom att uppnå en viss inkomst, kunna bo på en viss plats eller att kunna disponera sin tid på ett friare sätt.

Om den tilltagande tidsmässiga struktureringen av tillvaron därmed lett till att anställningar blivit projekt i stället för tillsvidare-relationer, så har struktureringen av den rumsliga dimensionen (dvs vilka gränser man upplever i sitt arbetsliv) blivit allt mer osynlig. I inledningskapitlet till denna bok pekade vi på några traditionella gränsdragningar i arbetslivet som av de flesta människor upplevts som opåverkbara strukturer (t ex professioner, yrken, branscher, geografiska avstånd, socialklass, språk etc.) Samtidigt som dessa gränsdragningar upplevdes som mycket klara hinder för människor att gå en annorlunda väg i livet, så erbjöd de också trygghet, förutsägbarhet och identifikation med andra i samma gruppering. När det numera är tillåtet, om inte rentav tillrådligt, att överskrida dessa gränser så innebär det att de successivt försvinner som gränsdragningar i människors medvetande. Kvar blir en relativt gränslös tillvaro, som man styckar upp i begränsade tidsintervall för att hinna uppleva så mycket som möjligt av.

Just insikten om att varje generation definierar sina egna gränser som de sedan försöker överskrida är viktig att hålla i minnet (även om den på sätt och vis innebär att böcker som den här blir färskvara). I samma ögonblick som föreställningen om klassamhället formulerades började människor försöka frigöra sig från den determinerande inverkan som deras sociala bakgrund kunde ha på deras liv. Och alltsedan man började ifrågasätta mannens överordning och kvinnans underordning i samhället så har människor (främst då kvinnor) försökt uppnå samma förutsättningar och möjligheter som männen. Gränsöverskridarna är inte sällan de som upptäckt att de förlorar på den rådande ordningen och att den dessutom är möjlig att förändra. I arbetslivet har detta inneburit att människor som fått sin försörjning hotad funnit nya karriärvägar som de annars kanske aldrig övervägt, och att de som står utan utsikter att få en fast anställning i stället tagit steget över till egenföretagande. De gränsöverskridande människor som den här boken handlar om är de som känt sig instängda i sin organisatoriska kontext, och insett att det både är möjligt och fördelaktigt att byta till en annan organisation. Genom att allt fler människor nu överskrider organisationsgränser, så kommer dessa gränser successivt att ses som allt mindre begränsande, trots de tidsmässiga ”rörelsehinder” som rekryteringskonsulter och arbetsgivare av lönsamhetsskäl försöker hålla på. Man kan då naturligtvis fråga sig vilka nya gränser som den moderna människan kommer att uppleva och söka tänja på i sitt arbetsliv i sitt oförtröttliga sökande efter nya projekt. Vi återkommer till den frågan i det avslutande kapitlet.

Sammanfattningsvis kan vi alltså konstatera att den moderna människans projektifierade tillvaro är en upplevelse av livet som en ständigt föränderlig mängd av explicit och implicit tidsbegränsade uppgifter. Moderniseringen kan ses som en pågående process av en allt hårdare och tydligare strukturering av vår upplevda tid, och vårt sätt att hantera detta är att dela in tiden i olika

episoder eller uppgifter för att kunna skapa mening och överblick. Allteftersom gamla ”rumsliga” gränser för vårt handlande tydliggörs och överskrids så blir de också föremål för detta episodiska tänkande. När könsskillnaderna i samhället blir tydliga, då blir det också en fråga om tid för att överskrida och utplåna dem. Och när organisationsgränser blir möjliga att överskrida, ja då blir det en fråga om tid när dessa skall överskridas. Sedan skiljer sig individer åt i hur de ser på gränser; var tid har sina gränsöverskridare, men också de som bevakar gränserna och håller sig inom dem. Vi skall därför närmare diskutera vad projektifieringen innebär när det gäller organisatoriska gränser, detta genom att betrakta organisationsmöten och karriärer i termer av projekt.

Organisationsmötet som projekt

Det absolut tydligaste exemplet på organisationsmötet som projekt är tidsbegränsade anställningar av olika former, t ex som utlyrd konsult, projektanställd eller visstidsanställd. Anställningen bygger då formellt på ett kontrakt som reglerar förhållandena mellan arbetsgivare och arbetstagare och i regel också de konkreta uppgifter som den anställde förväntas lösa under den stipulerade tiden. Men som framgått av den tidigare diskussionen så är det inte bara arbete med en formell tidsbegränsning som är projektifierat, utan allt arbete där någon av parterna upplever en tidshorisont och/eller förväntar sig ett slut. Detta innebär också att tidigare erfarenheter rörande individer med tidsbegränsade arbeten är av värde för den fortsatta analysen. I den empiriskt grundade litteratur som finns utkristalliserar sig några olika återkommande teman kring hur temporärt arbete upplevs, och vi skall kort se närmare på dessa.

Ett sådan tema – som vi i och för sig redan berört – är att tiden för den aktuella uppgiften o/e anställningen är ändlig, och att arbetet därmed inbegriper en avvägning mellan den givna uppgiften och den tillgängliga tiden. Tiden blir på så sätt en knapp resurs som måste användas på ett så effektivt sätt som möjligt. Ibland uttrycks detta i ett absolut slutdatum, ibland i ett tillstånd som skall ha uppnåtts, ibland en händelse som skall ha inträffat (Miles, 1964). En viktig empirisk erfarenhet i sammanhanget är att det som skall uträttas under den begränsade tiden inte uppkommer linjärt, utan i regel sker ”stötvis” när viktiga milstolpar nås eller när man nått fram till en gemensam bild av slutmålet. T ex så är det inte ovanligt att effektivt arbete förutsätter en ganska omfattande initial tid av diskussion, design och förankringsarbete (Midler, 1995) och att den tidsmässiga ”mittpunkten” blir ett tillfälle för omprövning av det som gjorts och en något stressig nystart mot det slutliga målet (Gersick, 1989). Temporärt arbete handlar mycket om att kunna visa på handling och resultat (jfr Lundin & Söderholm, 1995), och därmed också om att kunna satsa stora mängder tid, kraft och engagemang under en begränsad tid (Brännberg, 1996, Christensen &

Kreiner, 1997). På så vis kan arbetet bli stimulerande, närmast uppslukande, men också stressigt och med en känsla av att man egentligen inte har tid att leverera något riktigt bra i slutändan.

Bland de studerade rekryteringskonsulterna gör man tydliga skillnader på olika former av arbete. Arbetar man som utlyrd så skall man upprätthålla en viss funktion under en begränsad tid, arbetar man som projektanställd så skall man leverera något inom en begränsad tid, och är man tillsvidareanställd så skall man bidra till organisationens vidareutveckling utan att ha något specifikt tidsfokus. Samtidigt är de medvetna om att individer projektifierar både den förstnämnda och den sistnämnda typen av arbete så att det liknar projektarbete; utlyrd personal har inte sällan som mål med sin tid i ett kundföretag att visa framfötterna så att de kan få erbjudande om anställning, och tillsvidareanställd personal ser inte sällan sitt arbete som ännu en utvecklande och meriterande erfarenhet bland många kommande sådana. Av de studerade individerna är Frederic kanske tydligast på denna punkt; varje enskild anställning är ett led i hans långsiktiga personliga utveckling och bör således avslutas när han inte upplever att den längre bidrar till denna utveckling. Om han inte slutar då så tappar han successivt i engagemang, vilket i sin tur drabbar resten av organisationen eftersom han är chef.

Ett annat – mycket omfattande – tema i litteraturen kring temporärt arbete är människans behov av långsiktiga sociala relationer på arbetsplatsen och de problem som uppstår när man på en ständiga förflyttningar byter social kontext. Människan ses här som för sitt välbefinnande beroende av social stabilitet på arbetsplatsen (Miller & Rice, 1967), en social stabilitet som dessutom blir allt viktigare för upplevelsen av arbetstillfredsställelse och effektivitet ju längre man varit anställd i organisationen (Keith, 1978, Katz, 1982). Flera författare ser framför sig en tillvaro där individen ständigt hoppar mellan olika projekt och temporära anställningar utan att egentligen få någon social kontinuitet (Bennis & Slater, 1968, Goodman, 1981, Meyerson, Weick & Kramer, 1996, Sennett, 1998) och utan att socialiseras in någonstans (Garsten, 1999, Söderlund, 2000). I regel ser man en sådan tillvaro som problematisk, eftersom individen riskerar att hamna utanför de sociala sammanhangen på arbetsplatsen och därmed inte heller kommer i åtnjutande av de fast anställdas utvecklingsmöjligheter (Allvin, 1997, Bellaagh, 1998, Lindgren, 1999).

Av våra empiriska studier så framgår det relativt klart att detta kan vara ett problem för individer som byter arbete ofta, inte minst för personer på chefsnivå som ju även annars kan uppleva en viss ”ensamhet” på arbetsplatsen. Ett exempel på detta är Bengt, som mer eller mindre beordrades att byta arbete trots att han trivdes bra, vilket med tiden innebar att han själv försökte styra sin fortsatta karriär. Distansen till den sociala kontext arbetsplatsen utgör framgår

relativt tydligt i samtliga individers berättelser, men den beskrivs snarare som en naturlig del av en rörlig karriär än som en oönskad konsekvens därav. I ett flertal fall anges relationsproblem mellan individen och hennes sociala kontext som en bidragande anledning till organisationsbyten (se Katarina och Veronica), vilket ju kan tolkas som en konsekvens av denna distans. Men för individerna själva så är social distans inte nödvändigtvis någonting negativt – den innebär ju faktiskt också att man inte inordnar sig i en social kontext som man är tveksam till. Samtidigt som medlemskap i en organisation öppnar möjligheter så innebär det också att man underkastar sig organisationens normsystem. Samtliga fyra individer i kap 2 ger på olika sätt uttryck för detta dilemma.

Ser man då till rekryteringskonsulterna så finns det hos flera (särskilt Carin Holm) en mycket tydlig ambition att hitta kandidater som passar in i den befintliga kulturen. Är man framgångsrik i denna ambition kan företaget rekrytera en person som snabbt kan etablera fungerande arbetsrelationer på företaget och på så sätt snabbt bli effektiv och lönsam. Men det finns också en tidsdimension i detta; ju bättre överensstämmelse mellan individens och organisationens värderingar, desto större möjligheter att individen etablerar en social gemenskap som håller henne kvar i organisationen.

Som vi sett i kapitel 4 så är den sociala gemenskapen på arbetsplatsen inte den dominerande för de gränsöverskridande människorna, och de är också väl medvetna om att brutna sociala relationer är en ofrånkomlig del av gränsöverskridandet. Det finns relativt gott om förslag till alternativa sociala kontexter som individen kan relatera sig till när den organisatoriska inte längre är beständig; t ex profession (Lindgren, 2000), sociala nätverk (Wåhlin, 1994) eller någon annan kollektiv tillhörighet. Problemet med sådana är att de kan fungera alldeles utmärkt som identifikationsbaser, men att de ofta ändå lämnar individen ensam. Vi varken vill eller kan hävda att de studerade individerna löst detta dilemma på ett tillfredsställande sätt, annat än att de genom sin erfarenhet byggt upp en kompetens att hantera social diskontinuitet. Till denna frågeställning återkommer vi i bokens avslutande kapitel.

Ytterligare ett tema i litteraturen kring temporärt arbete är avvägningen mellan kortsiktigt lösande av uppgifter och den långsiktiga utvecklingen (Goodman & Goodman, 1976). Tänker man sig en individ som ständigt går från uppgift till uppgift, från organisation till organisation, så kan man tydligt se risken för att hennes långsiktiga kompetensutveckling åsidosätts. Ansvaret för denna kompetensutveckling kommer i hög grad också att ligga på individen, eftersom den stabila organisatoriska kontext som skulle kunna hjälpa till med detta inte finns (ett av rekryteringskonsulternas argument för att stanna relativt länge i en organisation är just detta) (Cappelli, 1999). I fallet med personaluthyrningsföretaget finns denna kontext delvis, men det är

kunduppdraget snarare än individens egna utveckling som styr vilken kompetensutveckling som sker. Det synes oss dock som att individer som arbetar i projekt eller byter arbete ofta har måst utveckla former för egen kompetensutveckling som inte är beroende av arbetsgivare (jfr Lindgren, 1996). Detta är ett led i distansen gentemot organisationerna, men är också nödvändigt för individen. Frederic utvärderar hela tiden de nya jobbförslag han får från headhunters utifrån perspektivet att det skall bidra till hans personliga utveckling, och Veronica har vid flera tillfällen tagit paus i yrkeskarriären för att vidareutbilda sig. Arthur m fl (1999) menar dessutom att gränsöverskridande människor inte bara ser till att utveckla sin egen yrkeskompetens, utan att de genom livserfarenhet, föräldraskap mm bygger upp ett "karriärkapital" som sammantaget betyder en fortsatt god prognos på arbetsmarknaden.

Därmed kommer vi in på det fjärde tema som i litteraturen om tillfälligt arbete som har betydelse för vår analys, nämligen karriär. Som vi beskrev i kapitel 3 kan de gränsöverskridande människorna inte nöjaktigt beskrivas med traditionell karriärteori, och vi menade också att karriär är ett alltför ytligt begrepp för att beskriva vilka inre drivkrafter och självbilder som ligger bakom deras organisationsbyten. De båda traditionella karriärarketyperna – chefskarriären och specialistkarriären – är helt enkelt inte tillämpliga eftersom de i regel bygger på en uppåtriktad rörlighet inom en organisation. Litteraturen kring gränsöverskridande karriärer använder sig i stället av ett slags distinktion inne-ute, där individen ses som en relativt fri agent i ett branschnätverk och där framgång handlar om specialistkompetens och anseende i detta nätverk (Jones, 1996, DeFillippi & Arthur, 1998). Är man "inne" så befinner man sig nära nätverkets kärnor, där de statusfyllda och utvecklande uppdragen finns. Och är man "ute" så får man försörja sig på de uppdrag man får, trots att de varken innebär status, kompetensutveckling eller ekonomisk lönsamhet. En framgångsrik karriär innebär därmed en resa inåt i nätverket, där man från att vara en relativt perifer nykomling skaffar sig nödvändig kompetens och de sociala kontakter som behövs för att man skall kunna bli en signifikant aktör. Har man väl nått dit kan man sedan välja och vraka mellan olika erbjudanden och också ge sig själv utrymme för privatliv och egna intressen.

Denna bild både stämmer och inte stämmer om vi jämför med de studerade individerna. Bengt ger mycket tydligt uttryck för den karriärgång som beskrevs ovan, där han som ung civilekonom i statsförvaltningen såg sig som en hårt arbetande novis utan rätt att själv ställa krav. Sedermera utvecklade han en tydlig specialistkompetens inom internationellt politiskt och ekonomiskt samarbete och kunde då också använda sina kontakter för att nå de positioner han tyckte var intressanta. På samma sätt kan man analysera Frederics karriär i mediabranschen och Katarinas resa genom kultursektorn; en inledande tid av hårt arbete och kompetensutveckling leder med tiden till en acceptans inom

branschen som öppnar möjligheter både till statusfyllda positioner och utrymme för egna ambitioner. Veronicas karriärgång kan i dessa termer beskrivas som problematisk, då hon upprepade gånger erfar att hennes position i nätverken inte räcker till för att hon skall få nya arbeten.

Samtidigt är inte branschen en relevant beskrivning av de yttre ramarna för individernas resor genom arbetslivet. De nätverk som de är en del av omdefinieras löpande, och ibland måste de bygga upp helt nya nätverk utifrån helt nya kompetensmässiga definitioner av sig själva. Detta är kanske tydligast i Veronicas fall – hon överger med tiden modebranschen för att istället bli managementkonsult, projektledare och informationsansvarig. Men det finns också sådana inslag i Bengts och Katarinas berättelser. Tydligast förankrad i ett branschnätverk kan man nog säga att Frederic är, samtidigt som han genom sitt intresse för nya arbetsuppgifter visar att han inte är begränsad till just mediabranschen (det storföretag han arbetade på en tid tillhörde en helt annan bransch). Även om Frederic med de flesta mått mätt är mycket framgångsrik, så kan man inte säga att han genom sin förankring i mediabranschen blivit mer framgångsrik än de tre andra. En gränsöverskridande karriär handlar helt enkelt inte enbart om att successivt ”komma in” i en bransch, utan också om att lämna branscher, gå in i nya, och inte minst kombinera dem (Katarinas ganska oortodoxa karriärgång där hon blandar kulturadministration i den offentliga sektorn med chefsjobb i den privata mediasektorn är ett exempel på detta). Och eftersom individerna skiljer sig åt i hur de ser på sin professionella identitet och på den funktion enskilda anställningar har i deras resa genom arbetslivet så kan man inte identifiera några entydiga mönster i deras karriärer.

Sammanfattningsvis så framstår det som relativt tydligt att synen på medlemskap i organisationer tenderar att projektifieras, och att anställningar därmed i ökande grad kommer att likna projektorganisation (jfr Lundin & Söderholm, 1995). Ett organisationsmöte kan därmed i framtiden komma att bli ett slags kreativ kombination av individ, organisation och situation, en kombination som öppnar för många olika möjligheter till samverkan. Däremot måste innebörden av anställningen med tiden konkretiseras och avgränsas för att något faktiskt arbete skall kunna uträttas, en process som dock kan ta en hel del tid. Efter en tid av fokuserat arbete tycker man sig kunna avläsa en del effekter av de genomförda åtgärderna, och den allestädes närvarande frågan om vad som skall komma efteråt blir då högst aktuell.

Konsekvenserna av detta för individens del har vi diskuterat ovan; bristande social stabilitet, egenansvar för kompetensutvecklingen, sociala nätverk i ständig omdaning. Vi har också kommenterat hur de gränsöverskridande människorna hanterar detta; yrkesoberoende sociala nätverk, användning av organisationer för den egna kompetensutvecklingen och en kreativ kombinatorik mellan olika

professionella influenser. En fråga som inställer sig är naturligtvis hur detta påverkar relationen mellan individ och organisation, eftersom det ju samtidigt inte verkar som om individens organisationslojalitet förbytts fullt ut i en fullständigt individualistisk hållning. Samtliga individer i studien tar sitt befintliga arbete på högsta allvar, och har i flera fall tydliga identitetsmässiga kopplingar till det. De tar i regel också den organisation där de verkar på högsta allvar, och valet av organisation är viktigt för dem i rekryteringssituationen. Vi skall därför avsluta detta kapitel med några resonemang kring organisationslojalitet i det moderna arbetslivet, något som uppenbarligen kommer att finnas kvar men i lite nya former.

Om organisationslojalitetens nya förutsättningar

Organisationslojaliteten, dvs den känsla av gemensamhet och ansvar som en individ känner inför den organisation som hon är medlem av, beskrivs inte sällan som ett ”psykologiskt kontrakt” (Schein, 1965, Kotter, 1973, Robinson m fl, 1994) eller i termer av commitment (Kanter, 1972). Det psykologiska kontraktet kan definieras som de föreställningar om ömsesidiga ansvarsförhållanden och prestationer som individ och organisation har. Det innebär naturligtvis inte att individ och organisation är ”överens” eller att alla individer har samma förväntningar; det psykologiska kontraktet är en upplevelse som kan se mycket olika ut beroende på vem man talar med i en organisation. Däremot upplever individer i regel att organisationen som abstrakt enhet är deras motpart och inte nödvändigtvis någon speciell befattningshavare. (Morrison & Robinson, 1997)

Den utveckling vi beskrivit ovan kan sägas innebära att ett ”normalt” psykologiskt kontrakt mellan individ och organisation nu för tiden inbegriper en ändlig tidshorisont. Denna förväntade tidshorisont är naturligtvis olika beroende på vem man talar med, men den finns där. Tidshorisonten blir ett slags avvägning mellan nyttan av att byta organisation och nyttan av att stanna, en avvägning som olika individer gör på helt olika sätt (vilket framgår av våra individstudier) och som det dessutom finns olika syn på bland de som rekryterar dem (vilket framgår av studien av rekryteringsföretagen). Med i denna kalkyl finns också känslan av samhörighet och ansvar för det gemensamma, en känsla som man nog inte skall underskatta trots alla profetior om motsatsen. Vi skall nedan avsluta detta kapitel genom att närmare diskutera det projektifierade arbetslivets konsekvenser för det psykologiska kontraktet i termer av lojalitet – vad är det egentligen som ändå knyter människor till organiserade kollektiva sammanhang i det nya arbetslivet?

En ganska naturlig konsekvens av det projektifierade arbetslivet är att den lojalitet som individen förut kände gentemot den organisation där hon var anställd nu riktas mot det ”projekt” som hon är sysselsatt med. Man arbetar inte *i* en organisation, man arbetar *med* ett projekt. I takt med att organisationer specificerar sina anställdas arbetsuppgifter allt mindre och allt otydligare så kan man naturligtvis hävda att arbetet försvinner som gemensam kollektiv identifikationsbas (jfr Allvin, 1997, Sennett, 1998), men det torde framför allt gälla det *organisationsbundna* arbetet. Däremot synes tillfälliga organiseringsprocesser av olika slag väcka starkt gemensamt engagemang (jfr Blomquist & Packendorff, 1998a), oavsett om det handlar om formella projekt, förändringsprocesser, temporära anställningar eller problemlösningsarbete. De studerade individerna ger alla uttryck för detta på så sätt att de gärna beskriver sina olika anställningar i termer av vad de utträttat för sina arbetsgivare snarare än att referera till anställningen som sådan. Anställningen definieras på så sätt som ett projekt, och en del i rekryteringsprocessen blir då att komma fram till vad det egentligen är arbetsgivaren vill ha utträttat och vilket mandat individen kan få för att kunna uträtta detta. Om inte detta kan konkretiseras drar individen öronen åt sig eller formulerar ett eget projekt.

För organisationerna – och de som de anlitar för att hjälpa till med rekryteringar – innebär inte detta att man inte kan påräkna individens engagemang och lojalitet. Däremot innebär det att man måste bestämma sig för vad man vill att den som rekryteras skall uträtta (åtminstone under den första tiden), och att detta kan bli en förhandlingsfråga i rekryteringsprocessens slutskede. Även om individ och organisation i regel har skilda tolkningar av det psykologiska kontraktet dem emellan kan det ske temporära närmanden i form av överenskommelser om projekt och betingelserna för dessa. Organisationslojalitet är därmed något som ständigt måste återerövas genom nyskapande av projektlojaliteter.

En relaterad konsekvens av det projektifierade arbetslivet är att huvudmannen, som den beskrivs i traditionell principal/agent-teori, är tillfällig och att den anställde därmed endast tillfälligt går dennes ärenden. Lojaliteten mot denne är därmed också tillfällig, och kan därmed komma att begränsas av andra, mer långsiktiga, lojaliteter. Om en anställd hamnar i en situation där hon för att utföra sina arbetsuppgifter på bästa sätt måste ta en allvarlig konflikt med en person i sitt professionella o/e sociala nätverk utanför organisationen, då är det inte självklart att organisationslojaliteten automatiskt tar överhand. Samtidigt som individen är medveten om att det är viktigt att göra ett bra jobb är det också viktigt att bygga upp ett långsiktigt nätverk av personer som man kan få hjälp av (och hjälpa) även i framtiden (jfr Jones, 1996). Nätverkslojalitet kan därmed komma att bli allt viktigare på bekostnad av huvudmannaloyalitet, inte minst för de som stannar så kort tid på sina befattningar att det inte alltid går att utvärdera

deras bidrag till organisationens måluppfyllelse. Det organisationerna kan hoppas på är att deras anställda dels använder sina nätverk för att utföra sina arbetsuppgifter på ett bättre sätt, dels att deras f d anställda kvarstår i de övriga anställdas nätverk. Huvudmannaloyalitet behöver inte vara detsamma som organisationsloyalitet; ofta kräver underhållet av det långsiktiga nätverket att man har någon form av lojalitet även gentemot de organisationer där man tidigare har varit anställd.

Sammantaget leder detta till att förståelsen i arbetslivet för vad lojalitet skall innebära inte längre är intersubjektiv (dvs att de flesta menar samma sak med begreppet), utan att den i stället blir subjektiv (dvs att individen ger begreppet sin egen innebörd). De studerade individerna i kap 2 har på olika sätt flyttat definierandet av lojalitet från att ha varit en gemensam angelägenhet för organisationen och de anställda som kollektiv till att bli en angelägenhet för dem själva. T ex så kommer Bengt med tiden fram till att hans egna önskemål måste vara styrande i den fortsatta karriären, och Veronica utvecklar ett synsätt där hon inte tolererar några som helst orättvisor från arbetsgivarens sida. Viktigt att notera är att ingen av individerna trots detta ser sig som illojala mot de organisationer där de arbetat, snarare tvärtom. Och i de fall där de misslyckats så ser de det inte som en fråga om lojalitet utan som en fråga om att de hamnat på fel jobb eller helt enkelt begått mänskliga misstag i sin strävan efter förändring.

En fråga man kan ställa sig är naturligtvis om organisationsloyalitet som begrepp därmed blivit meningslöst, och att man i stället för psykologiska kontrakt mellan individ och organisation i stället kan förvänta sig att känslolösa, formella kontraktsrelationer tar överhanden på individnivån (jfr Allvin, 1997). Från sociologiskt håll hävdas det ju numera ganska ofta att individen i det moderna samhället i ökad utsträckning blir en risktagare, som i varje beslutssituation (som t ex rörande att ta anställning i en organisation) försöker göra upp kalkyler över tänkbara framtida för- och nackdelar med olika beslutsalternativ (Sennett, 1998, Beck, 1999). Utifrån ett sådant perspektiv skulle det vara ett onödigt risktagande att binda sig känslomässigt och moraliskt vid en organisation som man inte kan räkna med är bunden till en själv som individ i motsvarande grad.

Vi tror inte att organisationsloyalitet som företeelse eller begrepp kommer att försvinna, och vi tror inte heller att dess relevans för praktik och teori kommer att avklinga. Däremot blir organisationsloyaliteten annorlunda till sin natur i ett projekterat arbetsliv. Individens känsla av lojalitet kommer sannolikt mindre grad att riktas mot organisationen som sådan, utan snarare mot de arbetsuppgifter av episodisk natur som organisationen kan erbjuda i samråd med individen. Vidare kommer individens sociala nätverk (där ju faktiskt arbetskamrater inom samma och tidigare organisationer också ingår) att kräva långsiktig lojalitet, vilket är något som både kan drabba och hjälpa den enskilda

organisationen. Slutligen kan vi konstatera att känslan av lojalitet utgör en form av risktagande för individen, och att individen följaktligen kan förväntas söka hålla den praktiska definitionen av organisationslojalitet så nära sig själv som möjligt. Detta innebär kanske inte att individen blir mer eller mindre lojal än tidigare, men däremot annorlunda lojal, annorlunda moralisk och annorlunda riskbenägen.

8. Organisationsbyten och identitetsskapande: Varthän?

Efter att nu närmare ha analyserat den gränsöverskridande människan och hennes möten med organisationer i det moderna arbetslivet kan det vara på plats att i detta avslutande kapitel inledningsvis summera våra observationer och argument så här långt.

Boken tog sin utgångspunkt i det delvis nya fenomen som organisationsgränsöverskridande människor utgör – i arbetslivet och i samhällslivet. Detta fenomen utgör enligt vår mening en utmaning gentemot etablerade synsätt på arbete, arbetstillfredsställelse, karriär, personalhantering, kompetensutveckling osv. Bristen på teorier och modeller för att tolka dessa människor tar sig bl a uttryck i förenklade föreställningar om att arbetet och samhällslivet blivit fullständigt individualiserat och att den moderna människan blivit en egennyttig och relativistisk varelse som inte längre identifierar sig med några kollektiva sammanhang. Mot den bakgrunden syntes det oss som angeläget att studera hur dessa gränsöverskridande människor själva beskriver sina resor genom arbetslivet, detta för att kunna utveckla den befintliga teorin med empiriskt grundade argument. Karriärbegreppet och karriärteorin befanns här – trots en intressant utveckling under de senaste åren – inte tillräcklig för att bedriva en sådan teoriutveckling, utan individernas arbetsliv analyserades i stället i termer av ett reflexivt identitetsskapande. Med detta avses att människans identitet är som något som ständigt utvecklas genom social interaktion med andra och genom egen inre reflexion. Gränsöverskridande människor utsätter sig själva för en hög grad av social diskontinuitet, och därmed också – i de flesta fall - för ett mer frekvent behov av egen reflexion.

De individer vars livsberättelser ligger till grund för studien (här presenterades närmare fyra av dem; Bengt, Katarina, Frederic och Veronica) visade sig skilja sig åt i många väsentliga avseenden. Deras identitetsskapande såg helt olika ut, dels innehållsmässigt, men också med avseende på de grundläggande – ofta halvt omedvetna – föreställningar kring livet som de bär med sig. Studiens narrativa ansats innebar här att de fick artikulera och organisera sin livsberättelse – en reflexiv process om man så vill. Individernas reflexiva identitetsskapande skilde sig dels åt genom att vissa beskrev sina liv som ett integrerat flöde av erfarenheter, medan andra beskrev olika arbeten och händelser i privatlivet som separata, av varandra oberoende, episoder. Dessutom fanns det också skillnader med avseende på hur de förhöll sig till sitt kulturella ursprung, där vissa såg sitt liv som en frigörelseprocess från detta ursprung medan andra såg sig som bärare av det. Vi kunde också konstatera att individerna förändrades över tiden även i dessa grundläggande föreställningar, t ex genom att man omvärderat sitt kulturella ursprung eller eftersträvat mer av helhet i livet genom att integrera arbete och privatliv.

Därefter studerades betingelserna för dessa gränsöverskridande människor när de möter de olika organisationer som de arbetar i. Denna studie utfördes i form av intervjuer med rekryteringskonsulter och bemanningsföretag, som ju i sin dagliga verksamhet hanterar just möten mellan individer och organisationer. Gränsöverskridande människor representerar på sätt och vis ett dilemma för dessa företag; å ena sidan ser man rörlighet och mångsidig erfarenhet i en människas historik som positiv för kvalificerade befattningar, men å andra sidan så vill man att den man rekryterar skall stanna tillräckligt länge hos sin nya arbetsgivare för att hinna bli ekonomiskt lönsam. Synen på vad en anställning innebär och på hur gränsöverskridande människor bör hanteras skiftar dock. Den varierar dels i termer av hur man ser på den människa man skall anställa; är det individen som arbetskraft under vissa tider av dygnet man rekryterar, eller är det en ”hel människa” med privatliv och ett eget livsprojekt som man får ta del av? Det fanns också en grundläggande distinktion mellan att se anställningar som permanenta (dvs som varandes tills vidare, utan någon egentlig tidshorisont) till att explicit betrakta dem som tillfälliga, som episodiska möten i individers och organisationers liv. Den sistnämnda observationen tog vi med oss in i ett resonemang om ”det projektifierade arbetslivet”, där vi konstaterade att allt mer arbete – formellt eller informellt – utförs som tidsbegränsade sekvenser. För organisationerna innebär detta att deras anställdas lojalitet förändras – däremot försvinner den knappast – på så vis att den blir mer knuten till uppgiften, till individernas sociala nätverk och att individerna själva i ökad utsträckning definierar vad lojaliteten skall innebära.

I detta avslutande kapitel skall vi se närmare på några frågeställningar av praktisk och teoretisk natur som aktualiseras av studierna ovan, ur individens perspektiv. Inledningsvis diskuterar vi organisationsbyten som ett naturligt inslag i det nya arbetslivet, och den förändrade syn på sådana som synes vara på framväxt. En viktig konsekvens av ett ökat organisationsbyttande är ett ökat inslag av social diskontinuitet, och denna fråga belyses närmare. Därefter diskuterar vi individens identitet och identitetsskapande, som en begränsad reflexiv process som sker inom upplevt strukturella hinder. Projektifieringen och den nya ”projektmänniskan” berörs också, och kapitlet – och boken – avslutas med några tankar kring individens möjligheter att själv gestalta sitt liv genom arbete och karriär.

Organisationsbyten – från gränsöverskridande till gränslöshet?

Att byta organisation – bara det inte sker alltför frekvent – är numera ett etablerat och accepterat sätt för individer och organisationer att utvecklas på den moderna arbetsmarknaden. Givet att det finns flera möjliga arbetsgivare att välja

på – vilket inte nödvändigtvis behöver vara fallet – så kan man alltid identifiera för- och nackdelar med att arbeta hos dessa och sålunda försöka finna den som passar en bäst. Eftersom ens egna preferenser förändras allteftersom man utvecklas professionellt och mänskligt så uppstår denna valsituation löpande under resan genom arbetslivet. På så vis liknar den organisationsbytande karriären den organisationsinterna karriären i att individen byter arbetsuppgifter när hon själv och arbetsgivaren anser att det är lämpligt. Skillnaden är att den organisationsinterna karriären inte innebär överskridande av organisatoriska gränser.

Vi har tidigare i denna bok pekat på att organisationsgränser framför allt är mentala gränser, ett slags rågångar mellan olika sociala tillhörigheter som begränsar individers rörlighet men som samtidigt erbjuder trygghet och förutsägbarhet. Organisationen är som mental konstruktion en viktig del av hur vi upplever att samhället är organiserat; bara begreppet ”juridisk person” säger en del om vår föreställning om organisationen som en självständigt existerande, avgränsbar och beständig företeelse. Och eftersom flertalet människor i vårt samhälle (åtminstone sedan industrialiseringen) förtjänat sitt uppehälle genom att ”tillhöra” organisationer är det kanske inte så konstigt om vi fortfarande tänker kring organisationsbyten i termer av gränsöverskridande (på samma sätt som en ”karriär” förutsätter överskridande av formella befattningsgränser).

Mycket talar dock för att dessa upplevda gränser är på väg att förändras allteftersom de ständigt överskrids. Som vi skrev i kapitel 7 så är en gräns bara en gräns så länge människor på något sätt gör en poäng av att överskrida den. En gräns som upplevs som poänglös är i bästa fall en obetydlig formalitet, i värsta fall ett byråkratiskt hinder för förändring. Det är mot denna bakgrund man kan betrakta framväxten av nya, löst kopplade organisationsformer; organisationsgränser och deras upprätthållande är i många framtidsbranscher i bästa fall obetydliga formaliteter, i sämsta fall byråkratiska hinder. Hittills har dessa spekulationer dock främst gällt organisationsnivån, dvs hur olika företag samverkar eller kombinerar strategiska resurser på innovativa sätt. Man har t ex talat om ”virtuella organisationer” (Davidow & Malone, 1993), ”imaginära organisationer” (Hedberg, 1994) och ”plattformorganisationer” (Ciborra, 1996). Även om det naturligtvis finns skillnader mellan dessa begrepp så har de en gemensam kärna: Framtidens organisationer måste för sin överlevnad ständigt vara beredda att snabbt organisera sig på nya sätt för att skapa maximalt värde för kunden, och i denna organisering är traditionella organisationsgränser och organisationsstrukturer sällan till någon större nytta (Grantham, 2000).

Det är mer ovanligt att man beskriver individens situation i liknande termer (Sennett, 1998). Organisationerna skall bli gränslösa, flexibla, globala – innebär det att människorna i dem också blir det? Svaret på denna fråga synes vara ”ja”,

men vad innebär det i praktiken? Som vanligt när det gäller människor så finns det åtminstone två sätt att se saken på. ”Gränslös” kan betyda ”fri” men också ”utelämnad”. ”Flexibel” kan betyda ”kreativ” men också ”utifrånstyrd”. Och ”global” kan betyda allt från ”världsmedborgare” till ”220 resdagar per år”. En gränsöverskridande karriär innebär diskontinuiteter i form av upprepade val om hur man vill leva och arbeta. Valfriheten kan tyckas vara eftersträvansvärd, men samtidigt innebär den denna frihet skapas ångest, just på grund av dess möjligheter (jfr Kierkegaard, 1944). En gränslös karriär riskerar då att bli ett ständigt flöde av arbetsuppgifter som individen har ännu mindre möjligheter att styra än vad som var fallet när organisationsgränser var fasta ramverk för det vardagliga handlandet.

Med detta vill vi ha sagt att vi ser problem med att karriärer blir ”gränslösa” i stället för ”gränsöverskridande”. Om organisationsgränser upplevs försvinna, om projekt flyter ihop, då behöver individen nya sätt att strukturera sin tillvaro på ett meningsfullt sätt. Ett förslag till ett sådant nytt sätt att tänka har lanserats av Handy (1994, 1995) som talar om ”portföljkarriärer” som alternativ till en karriär byggd på en sekvens av heltidsanställningar (se även Comfort, 1997). Portföljtänkandet innebär dels att man ser sig själv som en fri agent som arbetar åt olika uppdragsgivare, dels att man ser livet som helhet som en portfölj av olika aktiviteter som det gäller att pussla ihop på ett så bra sätt som möjligt. När begreppet använts inom karriärforskningen har det främst handlat om individer som är ”self-employed” – dvs fristående konsulter som arbetar mot olika uppdragsgivare genom eget företag (jfr Mullon, 1998) – och det liknar därmed föreställningen om den moderna projektkarriären (jfr Jones, 1996). Även om det naturligtvis finns teoretiska och praktiska skäl till att man gjort en sådan avgränsning, så menar vi att portföljtänkandet kan utsträckas även till att gälla de som gör karriär genom olika anställningar i organisationer. Skall man diskutera den moderna människans karriär och identitetsskapande är inte individens *anställningsform* det primära, utan snarare hennes *livsform*. Med livsform förstås här den kulturella vardagspraktik som individen är inlemmad i – en vardagspraktik som utöver sättet att arbeta också inbegriper familjeliv och andra privata relationer (jfr Jakobsen & Karlsson, 1993).

Som tankefigur om resan genom arbetslivet innebär portföljen att det är individen själv som i möjligaste mån skall styra sitt liv. Olika arbetsuppgifter betraktas som beställda av olika klienter, och individen planerar själv hur olika aktiviteter i livet skall ske parallellt (avvägning mellan lönearbete, familjeliv, nöjen etc) och sekventiellt (dvs hur avvägningen tänks se ut vid olika tillfällen i livet). Även om detta naturligtvis fungerar bäst för den eftertraktade och välkände konsulten som kan välja och vraka mellan olika erbjudanden, så är detta också ett tänkande som anställda i organisationer kan använda sig av. Organisationen betraktas då som något positivt, som ett verktyg för individens

personliga utveckling. När den inte längre kan förväntas erbjuda någon utveckling (eller genom andra arbetsvillkor omöjliggör familjeliv eller fritidsintressen), då är det dags att se sig om efter någon annan organisation. Individerna måste bestämma sig för hur hon vill leva de närmaste åren, och söka utforma sin arbetssituation efter detta. De individer som presenterats i denna bok har samtliga – var och en på sitt sätt – givit uttryck för denna hållning. I en alltmer gränslös värld måste man själv sätta gränserna – gör man inte det är det inte säkert att någon annan gör det heller. Kanske låter detta extremt voluntaristiskt men vi menar att det är viktigt för människor att de åtminstone själva upplever sig gjort medvetna val i livet och inte enbart betraktar sig själva som ”offer för omständigheter”. Detta betyder dock inte att de val de gjort är opåverkade av andra människor t ex familj och goda vänner. Men det är väsentligt att medvetandegöra sig om vad det är som skapar mening i det ”lilla och stora”. Även om man väljer (vilket många av oss gör) ”en kompromiss” bör man åtminstone reflekterat kring olika alternativ och deras tänkta konsekvenser. En tydlig utveckling vi också ser framför oss är en tillväxt av oberoende karriärkonsulter och ”managers” som hjälper människor med deras karriärer – ekonomiskt och terapeutiskt – på samma sätt som de länge hjälpt idrottsstjärnor och skådespelare. Även i dessa fall är det viktigt att försöka skapa distans så man inte upplever sig själv som ”konsultstyrd”.

Samtidigt är det naturligtvis fullt förståeligt om organisationer vill behålla mycket kompetenta medarbetare över en längre tid, inte minst om det handlar om sådana medarbetare som står för kärnkompetensen eller på annat sätt är nästan oumbärliga. Även i relativt stora organisationer kan det i praktiken vara så att merparten av utvecklingskraften härrör från några få personer. Arbetsgivaren synes här ständigt stå inför ett ”kunskapsdilemma”; om man inte erbjuder medarbetarna utvecklingsmöjligheter går de till andra organisationer, och om man satsar på deras utveckling så blir de attraktiva för andra organisationer (jfr Lindgren, 1998). Ett sätt att möta denna utveckling kan vara att i samarbete med andra organisationer utväxla personal, dvs att erbjuda de anställda möjligheter till organisationsbyten och i handling visa att man ser en tids arbete hos något av samarbetsföretagen som en merit om individen skulle återvända. I praktiken innebär detta att man upprättar ett slags intern arbetsmarknad i företagsnätverk liknande den som finns inom de flesta storföretag. Skillnaden är att individen helt kan växla kulturell kontext och skapa den rika erfarenhet som en gränsöverskridande karriär i regel ger.

Sammanfattningsvis så ser vi det som naturligt att organisationsgränser blir allt mindre betydelsefulla för människor, men att behovet av andra gränsdragningar för att skapa mening i tillvaron kan komma att öka. ”Ansvaret” för dessa gränsdragningar vilar dock ganska tungt på individen själv i samspel med sina närmaste, eftersom de organiserade sammanhang som tidigare försåg henne med

naturliga kategoriseringar och tillhörigheter i samhället (t ex religion, partier, fackföreningar, företag) är stadda i förändring och uppluckring. Individen måste som vi ser det hantera detta medvetet, och försöka göra så stora delar av sina val som egna val, styrda av den egna självbilden och ambitionerna i livet. Organisationer blir i sammanhanget leverantörer av individens måluppfyllelse, men kan i gengäld påräkna starkt engagemang och utvecklingskraft under begränsade perioder.

Social diskontinuitet – rapsodisk, episodisk eller spasmodisk?

En återkommande farhåga i diskussionen kring det moderna arbetslivet – en farhåga vi själva redogjort för på flera ställen i denna bok – är individualiseringens och projektifieringens sociala baksida. I en tillvaro där allt fler individer ser sig som fria agenter kan man med rätta fråga sig hur deras behov av social kontinuitet skall kunna tillfredsställas. Och, ur det motsatta perspektivet, hur andra människor och organisationer skall kunna nå så pass fungerande sociala relationer med dessa människor som krävs för att kvalificerade arbetsuppgifter skall kunna utföras. Kort sagt: Vad kommer i stället för den stabila sociala situation som de flesta människor haft på sina arbetsplatser och i sina organisationer?

Ett svar på denna fråga är naturligtvis att de sociala relationerna på arbetsplatser kommer att bli flyktiga, ytliga och mestadels baserade på uppgiftsrelevant interaktion, dvs en *rapsodisk* social diskontinuitet. Diskussionen kring detta har hittills rört de mindre privilegierade på arbetsmarknaden, dvs tillfälligt anställda och uthyrd personal (Bellaagh, 1998, Garsten, 1999, Stjernberg, 2000), men samma mönster kan naturligtvis sprida sig till de heltidsanställda som ständigt byter jobb, projekt och befattning (Bennis & Slater, 1968). I en situation där det ställs tydliga förväntningar på de unga och ambitiösa att de skall byta arbete ofta för att bevisa för sig själv och andra att de är ”på gång” riskerar de sociala relationerna på arbetsplatsen helt klart att hamna i bakvattnet (Sennett, 1998). En del individer kanske rentav medvetet distanserar sig från sina arbetskamrater för att göra det oundvikliga slutet lättare att hantera. Det står dock helt klart att en sådan utveckling inte är önskvärd för vare sig individ eller organisation. En individ utan nämnvärd förankring på sin arbetsplats riskerar att inte bli tagen på allvar och att inte få ta del av de utvecklings- och karriärmöjligheter som erbjuds. Ur organisationens perspektiv är en sådan individ dessutom svårhanterlig, eftersom man inte kan räkna med henne i tider av motgång och konflikt (vilket ju är företeelser som ställer extraordinära krav på just sammanhållning och sociala relationer).

En annan variant av social diskontinuitet kan vi kalla *episodisk*, med vilket vi avser att individen utvecklar sin förmåga att snabbt skapa förtroende och fungerande relationer i de sociala sammanhang som hon hamnar ifrån tid till annan (jfr Meyerson m fl, 1996). Varje nytt arbete, uppgift eller organisation ses som en både professionell och social utmaning, och det gäller således att utnyttja den begränsade tid man har på bästa sätt. I regel får också ”nykomlingar” en tids ”smekmånad” under vilken de inte förväntas prestera något särskilt och dessutom skall får att känna sig välkomna, och denna kan då användas för relationsbyggande. Däremot är detta relationsbyggande tydligt knutet till episoden som sådan, och man förväntar sig inte att relationerna skall leva vidare efter episodens slut. Ur både individens och organisationens perspektiv kan detta te sig ändamålsenligt, men det är enligt vår mening ett alltför snävt synsätt att begränsa relationer till uppgiftens utförande eller anställningens tidsmässiga utsträckning.

Ett mer utvecklat synsätt på sociala relationer i arbetet måste också ta in betydelsen av sociala nätverk, och vi har tidigare i denna bok pekat på att nätverken i en del fall kan fylla de långsiktiga sociala funktioner som inte organisationerna längre gör. Med nätverk menar vi då att individer har arbetsrelaterade relationer med varandra som inte är beroende av vilka organisationer de är medlemmar av, vilket ju brukas ses som något mycket viktigt inte minst för chefer (som ju antas vara ganska ensamma när de verkar inom sina organisationer). Liknande företeelser i tillväxt är mentorskap (dvs att individen uppmanas att söka stöd och råd hos erfarna personer inom eller utom organisationen) och olika former av vidareutbildningar och konferenser där individen träffar andra personer från andra organisationer. Det är dock värt att komma ihåg att nätverk är viktigt både för de som byter organisation och de som stannar kvar; en person som gått vidare till en ny organisation kan fortfarande vara värdefull för sin förra arbetsgivare, eller åtminstone bli det med tiden.

Detta synsätt på social diskontinuitet, som kortsiktig i vissa fall och långsiktig i andra, har vi kallat *spasmodiskt*. Med detta avses att tillvaron består av ett myller av olika relationer av kortare eller längre natur, och att tidsperspektiven varierar beroende på intensitet, känsla av samhörighet, känsla av intressegemenskap, ömsesidig nytta etc (jfr Butler, 1995). En spasmodisk social diskontinuitet innebär att vissa relationer blir rapsodiska, andra blir episodiska, men att det också finns mycket långsiktiga relationer i nätverk. Dessutom är det viktigt att komma ihåg att relationer faktiskt också kan vara vilande under perioder. Individen måste naturligtvis ta på sig ett tydligt ansvar för sitt relationsskapande, men det är något som också bör understödjas av de organisationer där hon är verksam från tid till annan.

-”Men familjen då?” frågar sig kanske någon. ”Den är väl ett kontinuerligt inslag i tillvaron som erbjuder trygghet och långsiktighet?” Jo, naturligtvis är det så, även om den inte är så stabil som man av tradition har trott. Tänker man tillbaka på tidigare föreställningar om familjen så var det något som fanns i hemmets lugna vrå av världen, där den hårt arbetande mannen kunde koppla av och glömma vedermödorna på kontoret. Givet att någon (dvs kvinnan) sett till att hemmet var städat, barnen hämtade från skolor och dagis och matvaror hemburna så var det naturligtvis en ganska trevlig form av social kontinuitet som mycket väl kunde kompensera för flyktiga och formella relationer på arbetet.

Numera är det inte riktigt så enkelt, eftersom familjen också är något föränderligt. Människor skiljer sig och gifter om sig, barnaskaror utökas med både egna biologiska barn och andras, och under perioder blir kontakten med familjen inskränkt p g a långpendling till fjärran arbetsplatser eller utlandsuppdrag. Dessutom blir det allt vanligare med dubbla karriärer, dvs att båda parterna i ett äktenskap eller samboförhållande samtidigt skall utvecklas i arbetslivet. Utfästelser som att ”nu jobbar jag hårt i några år och skaffar mig en bra position, och sedan är det din tur att satsa” accepteras allt mer sällan eftersom de i regel inte infrias. Till detta kommer att barnen, när de börjar bli någorlunda stora, också har egna projekt; det kan gälla idrottsatsningar, politik, musik, särskilda utbildningar och skolår utomlands. När de sedan flyttar hemifrån är det inte säkert att de slår sig ner i samma stad eller numera ens i samma land. Vi menar med detta inte att familjen går mot sin undergång som forum för social kontinuitet, men vi menar att den kräver stora ansträngningar av alla inblandade för att bli det. Och dessa ansträngningar måste – sannolikt – ske på arbetets bekostnad.

Individer är inte unika, de blir unika – om möjligheterna till reflexivt identitetsskapande

Rubriken till detta avsnitt är en travesti på Simone de Beauvoirs berömda inledningsfras ”man föds inte till kvinna, man blir det” i det feministiska storverket *Det andra könet* (1988). Vad de Beauvoir ville ha sagt med detta var att kvinnliga egenskaper och beteenden inte är knutna till den kvinnliga kroppen, utan är ett resultat av de förväntningar på människor av kvinnligt kön som finns i samhället. Kvinnan kommer – liksom mannen – att bete sig i enlighet med de sociala normer som finns beträffande vad som är ”kvinnligt” och ”manligt”, och avvikelser från dessa normer möts i regel med skepsis och misstro från omgivningen. Denna mekanism gäller för övrigt inte bara skillnaden mellan könen, utan även människor av olika etnisk härkomst, social bakgrund, yrkestillhörighet etc, och dessutom finns det i regel ett inslag av över- och

underordning. Vill man ändra på detta, ja då måste man enligt de Beauvoir våga synliggöra normerna, bryta mot dem och genom handling söka skapa andra normer.

Detsamma gäller naturligtvis människor som genom frekventa organisationsbyten eller något annat särpräglad beteende lever sitt liv på ett ovanligt och individualistiskt sätt. Om man vill leva på ett annorlunda sätt måste man veta på vilket sätt man egentligen vill vara annorlunda, på vilket sätt detta strider mot de normer man egentligen förväntas följa, och sedan måste man ha modet att i handling bete sig på ett annorlunda sätt. De gränsöverskridande människorna i denna studie är annorlunda i varierande grad och på olika sätt, även om man efter en ytlig betraktelse mycket väl skulle kunna säga att de lever ett välanpassat och ganska ”lutheranskt” liv med goda inkomster, socialt anseende och mycket arbete. Det som gör dem annorlunda – även i förhållande till varandra – är deras sätt att beskriva sig själva och reflektera kring sin livshistoria. Reflektionen är inte något unikt för just dessa människor, men däremot är det reflektionen som gör dem unika som människor.

Som vi tidigare hävdade så minskar hela tiden möjligheterna för den moderna människan att skapa sin egen identitet genom att hänga upp den på etablerade kollektiva identitetskategorier, och det gäller naturligtvis i särskilt hög grad gränsöverskridande människor. Vi har därför pekat på möjligheten till reflexivt identitetsskapande som ett alternativ, vilket innebär att individen genom självreflexion och social interaktion utvecklar en egen självbild som kan vara en kombination av olika kollektiva identitetskategorier men också något alldeles eget. Denna reflexion kommer dock inte av sig självt, och den är heller inte rationell i den meningen att man alltid förmår vara ärlig mot sig själv och sina erfarenheter. Dessutom har – som vi sett – olika människor olika sätt att berätta om sig själva och sin livshistoria, vilket naturligtvis gör att det reflexiva identitetsskapandet leder människor i liknande situationer till helt olika slutsatser beträffande sin framtid.

Vi tror att det är viktigt att skapa tid för reflexion, och att det är särskilt centralt med sådan tid i anslutning till olika diskontinuiteter i livet. Många människor synes tycka att det är svårt att finna sådan tid, och att det dessutom på något sätt inte känns etiskt att prioritera tid för sig själv när det finns andra människor som behöver dem. Samtidigt så finns det gott om accepterade arenor för reflexion, inte minst i arbetslivet. Utbredningen av fenomenet mentorskap är ett exempel på detta, liksom utbudet av kurser och program för ledarutveckling, allehanda terapeuter och outplacementkonsulter, den ökade benägenheten att ”ta en time-out” osv. Det som möjligen kan vara problemet är att individen kommer i kontakt med dessa arenor i egenskap av organisationsmedlem (eller åtminstone som yrkesmänniska), vilket innebär att frågor om arbetet i sig kommer i fokus i

stället för arbetet som en del i individens totala livsföring. Vi tror att individen måste planera in oplanerad tid, dvs att avsätta tid för reflexion och eftertanke, och att arbetsgivare borde kunna vara behjälpliga med att ställa resurser till förfogande för individernas självreflexion. Det viktiga är att eftertanken inte bara gäller den egna professionella utvecklingen, utan hela livsföringen. Naturligtvis kan man då komma fram till att man egentligen arbetar i fel organisation, att man vill finna ett helt annat sätt att försörja sig, eller att vad som egentligen behövs är förändringar i privatlivet. Men dessa känslor kommer att komma fram förr eller senare, och ju förr dess bättre.

En viktig frågeställning i sammanhanget är vilka våra möjligheter till reflexion egentligen är och hur långt från invanda mönster reflexionen egentligen kan ta oss. En genomgående observation i de senaste decenniernas samhälls- och beteendevetenskapliga forskning är ju att människans förmåga att distansera sig från sig själv, sina vanemässiga beteenden och sina grundläggande föreställningar är synnerligen låg, och att förmågan till ett rationellt kalkylerande beslutsfattande därmed också är ganska låg (se t ex March, 1994). Detta är dessutom en förmåga som ytterligare försämras när individen löpande utsätts för nya influenser, risker och diskontinuiteter (Sennett, 1998). Sammantaget pekar detta mot att friutrymmet för reflexion egentligen skulle vara ganska litet, att möjligheterna att förändra sin livsföring är begränsade, samt att oväntade händelser hur som helst kan ställa en inför fullbordade faktum.

Vi menar trots allt att det finns möjligheter för människor att genom reflexion och handling förändra sina liv, även om det naturligtvis finns en hel del strukturella begränsningar. Det handlar egentligen om att i grunden bestämma sig för vilka strukturella begränsningar man vill acceptera och vilka man kan tänka sig att utmana. T ex så finns det allmänt accepterade föreställningar om hur en livsbana skall se ut, föreställningar som de flesta tycker känns attraktiva och som de ser fram emot att sätta i verket. Det kan handla om stormiga ungdomsår, utbildning, karriär, giftermål, familjebildning, köp av villa, utlandsresor, barnuppfostran, sommarställe, båt, självförverkligande på jobbet, barnbarn, ordnad ekonomi, aktiv ålderdom etc; kort sagt vad många ser som ett bra liv. Problemet är i regel att man oftast inte kan lyckas med allt detta, utan att det goda livet innebär avvägningar mellan olika livsmål. En framgångsrik karriär kan inte alltid kombineras med ett bra familjeliv, självförverkligandet i arbetet kan med tiden bli en ren fråga om försörjning, ekonomisk framgång innebär inte alltid att man har tid att njuta av sina resurser, och hårt arbete kan bli så hårt att man aldrig når pensionsåldern. En allt vanligare avvägning är att unga människor väljer bort barnafödande för att istället satsa all tid och kraft på karriär och allehanda intressen.

Reflexion handlar därmed om att gå till botten med sina invanda föreställningar om hur livet skall vara och att kunna ställa olika föreställningar mot varandra. Kriser, arbetsbyten och andra diskontinuiteter innebär på det viset att man tvingas reflektera, men det kan också ses som ett ”möjligheternas fönster” (Tyre & Orlikowski, 1994) att skapa något nytt. Det viktiga är att man försöker vara ärlig mot sig själv när man funderar över vilka grundläggande antaganden man lagt till grund för sitt liv, och att man kopplar ihop olika aspekter av livet. Ett misslyckande på jobbet kanske har sin grund i att det finns behov av förändringar i privatlivet, och tvärtom. Och om man inte kan lösa sina problem så har man åtminstone försökt, man har stött och blött viktiga frågor på ett sätt som får en att känna att man har någon form av kontroll över livet. En subjektiv voluntarism, om man så vill, en voluntarism som gör att man vid nästa diskontinuitet i livet har lite lättare att hantera den på ett eftertänksamt och självständigt sätt.

Var och en som sitt eget livs författare

Ett viktigt tema i denna bok har varit den allmänna tendensen att se arbete, anställning och organisationsmedlemskap som i grunden tillfälliga företeelser, och att detta är en utveckling som kommer att innebära en ny syn på arbete, karriär, rekrytering, anställning, organisering etc. Livet i industrisamhället beskrivs numera av många (och författarna till denna bok är inget undantag) som kännetecknat av långsiktighet, permanens och rutin, och när man då siar om framtidsutvecklingen så blir det lätt så att man tar fram motsatserna; kortsiktighet, tillfällighet, ständig förändring (Sennett, 1998). Även om det är ett ganska etablerat sätt att formulera framtidsbilder (inte minst genom dess i retorisk mening tilltalande enkelhet) så är det i regel så att samhällsutveckling inte sker i termer av radikala omsvängningar från en tendens till dess motsats. Spåren efter de samhällen som verkligen försökt sig på detta förskräcker, minst sagt.

För oss innebär detta att vi inte tror att framtidens människa är den industriella människans motsats i allt, utan att hon dels kommer att vara neo-industriell (jfr Ekstedt m fl, 1999), dels postmodern (jfr Alvesson & Deetz, 1999). Med ”neo-industriell” menar vi då en människa som i allt väsentligt lever efter industrisamhällets normer, om än med en annan rörlighet och en annan utblick än vad som gällde förr i världen. Och med ”post-modern” menar vi en människa (eller snarare en idé om en människa) som är fullständigt individualiserad och som lever i ett ständigt flöde av situationer, en ensam och egotrippad varelse som flera framtidsbedömare sett framför sig i ruinerna av det civila samhället (jfr t ex Sennett, 1998). Vi tror – efter att ha gjort de studier som ligger till grund för denna bok – att framtidens människa kommer att vara en ”projektmänniska”,

en individ som är sin egen utan att för den skull lämna kollektiva tillhörigheter eller samhälleligt engagemang bakom sig. Det är naturligtvis än så länge en etikett utan empiriska belägg bakom, så de synpunkter vi här kan ha är naturligtvis spekulativa till sin natur.

Projektmänskans liv är ett ständigt myller av olika uppgifter, tidsramar, deadlines och andra episodiska handlingssekvenser (eller åtminstone så beskriver hon sin tillvaro på detta sätt). Detta myller hålls samman av några mer beständiga föreställningar såsom ”karriär”, ”familj”, ”fritid”, ”boende”, ”hobby” etc. Däremot skiljer det sig ganska kraftigt från person till person hur man väljer att skapa ordning i flödet av projekt, t ex om man skiljer på arbete och fritid eller inte. Det skiljer sig också åt hur man skapar mening kring flödet av projekt, dvs om man ser varje projekt som en separat episod eller om man försöker etablera ett sammanhang och en långsiktig utveckling genom att relatera projekten till varandra. Det som är gemensamt är tendensen att se många företeelser i livet som temporära, och att även mer långsiktiga företeelser definieras i termer av delmål, etapper och milstolpar.

Spänningsfältet mellan det långsiktiga och kortsiktiga gäller även projektmänskans sociala interaktion; vissa människor umgås man bara med en kort tid, andra blir en del av ett socialt nätverk där graden av kontakt kan variera ganska kraftigt, ytterligare andra formar ett kärnumgänge som individen förlitar sig på även i existentiella frågor (Wählin, 1996). Den sociala kontexten är stadd i ständig förändring (något som gäller både professionellt och privat), vilket också innebär att det inte finns några stabila sociala kollektiv att identifiera sig med. Däremot finns det gott om andra människor; det moderna urbana livet innebär ett ständigt flöde av kontakter, tillfällen, möjligheter och diskontinuiteter (Asplund, 1992). På så vis är den sociala kontexten en ständig källa till identitetsmässig inspiration, men en ganska opålitlig källa till identitetsmässig stabilitet.

Återstår då vad den enskilda individen gör av mångfalden av intryck, dvs det egna reflexiva bearbetandet av flödet av upplevelser. Vi har i denna bok velat lyfta fram vikten av ett reflexivt identitetsskapande. Detta har vi förhoppningsvis inte drivit som någon patentrösning till människors rotlöshet och känsla av utanförskap och ångest i det moderna samhället, utan som ett sätt att själv skapa mening i livet när det inte längre finns någon annan som gör det. Detta utesluter naturligtvis inte konkreta politiska åtgärder vad gäller arbetsrätt, jämställdhet, etc; i en tid när politiken inte längre är lika viktig för den dagliga styrningen av samhället så ökar paradoxalt nog dess betydelse för långsiktiga värderingsmönster (lagstiftning är, rätt utformad, ett ypperligt sätt att påverka samhälleliga värderingar). Däremot har vi velat betona människors möjligheter till att påverka sitt liv på olika sätt.

I studien av de gränsöverskridande människorna mötte vi människor som i många fall hade fått gå igenom rätt svåra saker under sitt liv, och också på olika sätt bearbetat detta genom självreflexion. Ibland hade de hittat bra lösningar på sina problem, ibland inte, och ibland hade tiden som sådan löst problemen (dvs att de tappat i aktualitet eller bortdefinierats av andra). Däremot hade individerna en vilja av att skapa sin egen livshistoria, att *bli sitt eget livs författare*. Känslan av att inte vara "offer" är väsentlig för människan och genom att ständigt reflektera och skapa en berättelse om sitt liv kan detta liv och det pågående skapandet av det få en voluntaristisk prägel. Att vara sitt eget livs författare innebär att ständigt få skriva om och skriva nytt, att alltid ha oskrivna blad framför sig och att aldrig kunna sätta punkt. Men det innebär också att vara den som bestämmer vad som skall stå och hur det skall stå; det står aldrig skrivet vare sig i stjärnorna eller annorstädes vad som skall hända. Det kanske känns riskabelt, men är nog aldrig tråkigt.

Referenser

- Acker, J. & Van Houten, D. R. (1974) "Differential recruitment and control: The sex structuring of organizations." *Administrative science quarterly*, Vol 19: s. 117-130.
- Allvin, M. (1997) *Det individualiserade arbetet: Om modernitetens skilda praktiker*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Alvesson, M. & Björkman, I. (1992) *Organisationsidentitet och organisationsbyggande: En studie av industriföretag*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (1999) "Critical theory and postmodernism: Approaches to organizational structures." I S. R. Clegg & C. Hardy (red.) *Studying organization: Theory & method*: s. 185-211. London: Sage.
- Arthur, M. B., Inkson, K. & Pringle, J. K. (1999) *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage.
- Arthur, M. B. & Rousseau, D. M. (1996) "Introduction: The boundaryless career as a new employment principle." I M. B. Arthur & D. M. Rousseau (red.) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*: s. 3-20. New York: Oxford University Press.
- Arvidsson, H., Berntson, L. & Dencik, L. (1994) *Modernisering och välfärd: Om stat, individ och civilt samhälle i Sverige*. Göteborg: City University press.
- Asplund, J. (1992) *Storstäderna och det forteanska livet*. Göteborg: Korpen.
- Baker, T. & Aldrich, H. E. (1996) "Prometheus stretches: Building identity and cumulative knowledge in multiemployer careers." I M. B. Arthur & D. M. Rousseau (red.) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*: s. 132-149. New York: Oxford University Press.
- Barley, S. R. & Kunda, G. (1998) *Bringing work back in*. Uppsats presenterad vid SCANCOR-konferensen "Samples of the Future", 20-22 Sept, Stanford, Palo Alto, USA.
- Bauman, Z. (1999) *Vi vantrivs i det postmoderna*. Göteborg: Daidolos.
- de Beauvoir, S. (1988) *The second sex*. London: Picador.
- Beck, U. (1999) *World risk society*. Cambridge: Polity Press.
- Beckman, S. (1989) "Professionerna och kampen om auktoritet." I S. Selander (red.) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Bellaagh, K. (1998) *Flexible working – a means of reconciling work and family life or a new form of precariousness?* Arbetslivsrapport 1998:9. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Benhabib, S. (1992) *Autonomi och gemenskap: Kommunikativ etik, feminism och postmodernism*. Göteborg: Daidalos.
- Bennis, W. G. & Slater, P. E. (1968) *The temporary society*. New York: Harper & Row.

- Berger, P. L. & Luckmann, T. (1967) *The social construction of reality*. Harmondsworth: Penguin.
- Bergström, O. (1998) *Att passa in: Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: BAS.
- Bergström, O. (2000) "Från arbetstagare till marknadsaktör." I O. Bergström & M. Sandoff (red.) *Handla med människor: Perspektiv på human resource management*: s. 159-178. Lund: Academia Adacta.
- Bertilsson, M. (1989) "Juristerna i välfärdsstaten." I S. Selander (red.) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*. Lund: Studentlitteratur
- Black, J. S.; Mendenhall, M. & Oddou, G. (1991) "Toward a comprehensive model of international adjustment: An integration of multiple theoretical perspectives." *Academy of management review*, Vol 16: 291-317.
- Blomberg, J. (1998) *Myter om projekt*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Blomquist, T. & Packendorff, J. (1998a) *Ekonomisk styrning för förändring: En studie av ekonomiska styrinitiativ i hälso- och sjukvården*. Studier i företagsekonomi Serie B Nr 40. Umeå: Handelshögskolan vid Umeå Universitet.
- Blomquist, T. & Packendorff, J. (1998b) "Learning from renewal projects: Content, context and embeddedness." I R. A. Lundin & C. Midler (red.) *Projects as arenas for renewal and learning processes*: s. 37-46. Norwell, MA: Kluwer.
- Bolander, P. (1999) *Perspektiv på rekrytering*. Uppsats presenterad vid den 15:e Nordiska Företagsekonomiska Ämneskonferensen, 19-21 augusti 1999, Helsingfors, Finland.
- Brante, T. (1989) "Professioners identitet och samhällsliga villkor." I S. Selander (red.) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Brännberg, T. (1996) "Eldsjälar och projektmakare." I I. Sahlin (red.) *Projektets paradoxer*: s. 144-158. Lund: Studentlitteratur.
- Butler, R. (1995) "Time in organizations: Its experiences, explanations and effects." *Organization studies*, Vol 16, Nr 6: s. 925-950.
- Cappelli, P. (1999) "Career jobs are dead." *California management review*, Vol 42, Nr 1: s. 146-167.
- Charue-Duboc, F. & Midler, C. (1998) "Beyond advanced project management: Renewing engineering practices and organisations." I R. A. Lundin & C. Midler (red.) *Projects as arenas for renewal and learning processes*: s. 169-177. Norwell, MA: Kluwer.
- Chirban, J. T. (1996) *Interviewing in depth: The interactive-relational approach*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Christensen, S. & Kreiner, K. (1997) *Projektledning: Att leda och lära i en ofullkomlig värld*. Bjärred: Academia Adacta.
- Ciborra, C. U. (1996) "The platform organization: Recombining strategies, structures and surprises." *Organization science*, Vol 7, Nr 2: s. 103-118.

- Cochran, L. (1997) *Career counseling: A narrative approach*. Thousand Oaks: Sage.
- Colnerud, G. & Granström, K. (1993) *Respekt för lärare: Om lärares professionella verktyg-yrkesspråk och yrkesetik*. Stockholm: Högskolan för lärarutbildning.
- Comfort, M. (1997) *Portfolio people: How to create a workstyle as individual as you are*. London: Century Business.
- Czarniawska-Joerges, B. (1994) "Narratives of individual and organizational identities." I S. Deetz (red.) *Communication yearbook*, Vol 17. Newbury Park, CA: Sage.
- Czarniawska, B. (1997) *Narrating the organisation: Dramas of institutional identity*. Chicago: Chicago University Press.
- Czarniawska, B. (2000) *Writing management: Organization theory as a literary genre*. Oxford: Oxford University Press.
- Davidow, W. H. & Malone, M. S. (1993) *The virtual corporation: Structuring and revitalizing the corporation for the 21st century*. New York, NY: Harper Business.
- DeFillippi, R. J. & Arthur, M. B. (1996) "Boundaryless contexts and careers: A competency-based perspective." I M. B. Arthur & D. M. Rousseau (red.) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*: s. 116-131. New York: Oxford University Press.
- DeFillippi, R. J. & Arthur, M. B. (1998) "Paradox in project-based enterprise: The case of film making." *California management review*, Vol 40, Nr 2: s. 125-139.
- Driver, M. (1988) "Careers: A review of personal and organizational research." In C. L. Cooper & I. T. Robertson (eds.) *International review of industrial and organizational psychology*, Vol 3. Chichester: Wiley.
- Ekstedt, E., Lundin, R. A., Söderholm, A. & Wirdenius, H. (1999) *Neo-industrial organising*. London: Routledge.
- Elchardus, M. (1988) "The rediscovery of chronos: The new role of time in sociological theory." *International sociology*, Vol 3, Nr 1: s. 35-59.
- Engwall, M. (1995) *Jakten på det effektiva projektet*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Engwall, M. & Sjögren Källqvist, A. (2000) *The multiproject matrix: A neglected phenomenon*. Uppsats presenterad vid den 4:e IRNOP-konferensen, 9-12 januari, Sydney, Australien.
- Erikson, E. H. (1968) *Identity: Youth and crisis*. New York, NY: Norton.
- Eriksson, L. & Wåhlin, N. (1998) *Ledarskapsforskning*. Bjärred: Academia Adacta.
- Eriksson, U. (2000) "Familjen som resurs?" I O. Bergström & M. Sandoff (red.) *Handla med människor: Perspektiv på human resource management*: s. 97-110. Lund: Academia Adacta.

- Eskerød, P. (1996) "Meaning and action in a multi-project environment." *International journal of project management*, Vol 14, No 2: s. 61-65.
- Fletcher, J. K. & Bailyn, L. (1996) "Challenging the last boundary: Reconnecting work and family." I M. B. Arthur & D. M. Rousseau (red.) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*: s. 256-267. New York: Oxford University Press.
- Gaddis, P. O. (1959) "The project manager." *Harvard business review*, Vol 37, Nr 3: s. 89-97.
- Garsten, C. (1999) "Betwixt and between: Temporary employees as liminal subject in flexible organization." *Organization studies*, Vol 20, Nr 4: s. 601-617.
- Gersick, C. J. G. (1989) "Marking time: Predictable transitions in task groups." *Academy of management journal*, Vol 32, Nr 2: s. 274-309.
- Giddens, A. (1976) *New rules of sociological method: A positive critique of interpretative sociologies*. New York, NY: Basic Books.
- Giddens, A. (1984) *The constitution of society*. Cambridge: Polity Press.
- Giddens, A. (1991) *Modernity and self-identity*. Cambridge: Polity Press.
- Goodman, R. A. (1981) *Temporary systems: Professional development, manpower utilization, task effectiveness and innovation*. New York, NY: Praeger.
- Goodman, R. A. & Goodman, L. P. (1976) "Some management issues in temporary systems: A study of professional development and manpower – the theater case." *Administrative science quarterly*, Vol 21, Nr 3: s. 494-501.
- Gouldner, A. W. (1957/58) "Cosmopolitans and locals: An analysis of latent social roles." *Administrative science quarterly*, Vol 2, Nr 3: s. 282-292 / Vol 2, Nr 4: s. 444-480.
- Granger, B., Stanworth, J. & Stanworth, C. (1995) "Self-employment career dynamics: The case of 'unemployment push' in UK book publishing." *Work, employment and society*, Vol 9, Nr 3: s. 499-516.
- Granquist, L. & Persson, H. (1997) "Karriärer inom varuhandeln - spelar kön någon roll?" I I. Persson & E. Wadensjö (red.) *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*: s. 169-194. SOU 1997: 137. Stockholm: Fritzes, Offentliga publikationer.
- Grantham, C. (2000) *The future of work: The promise of the new digital work society*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Gutek, B. & Larwood, L. (1989) *Women's career development*. Newbury Park, CA: Sage.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1980) *Work redesign*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hall, S. (1992) "The question of cultural identity." I S. Hall (red.), *Modernity and its futures*: s. 273-316. Cambridge: Polity Press.

- Handy, C. (1994) *The empty raincoat: Making sense of the future*. London: Hutchinson.
- Handy, C. (1995) *Paradoxernas tid*. Jönköping: Brain Books.
- Hassard, J. (1999) "Images of time in work and organization." I S. R. Clegg & C. Hardy (red.) *Studying organization: Theory & method*: s. 327-344. London: Sage.
- Hasselbladh, H. (1995) *Lokala byråkratiseringsprocesser: Institutioner, tolkning och handling*. Uppsala: Uppsala Universitet, Företagsekonomiska institutionen.
- Hedberg, B. (1994) *Imaginära organisationer*. Malmö: Liber.
- Hedlund, G. & Rolander, D. (1990) "Action in heterarchies: New approaches to managing the MNC." I C. A. Bartlett, Y. Doz & G. Hedlund (red.) *Managing the global firm*. London: Routledge.
- Hellberg, I. (1978) *Studier i professionell organisation*. Göteborg: Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet.
- Hellberg, I. (1989) "Könsutjämning och köns polarisering inom professionerna på dagens svenska arbetsmarknad." I: S. Selander (red.) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*, 167-182. Lund: Studentlitteratur.
- Herzberg, F. (1966) *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Holgerson, C. & Höök, P. (1997) "Chefsrekrytering och ledarutveckling." I A. Nyberg & E. Sundin (red.) *Ledare, makt och kön*. SOU 1997: 135. Stockholm: Fritzes.
- Holland, J. L. (1985) *Making vocational choices*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Holmquist, C. (1997) "Den ömma bödeln. Kvinnliga ledare i åtstramningstider". I E. Sundin (red.) *Om makt och kön - i spåren av offentliga organisationers omvandling*: s. 147-177. SOU 1997: 83. Stockholm: Fritzes, Offentliga publikationer.
- Howard, A. & Bray, D. W. (1988) *Managerial lives in transition*. New York, NY: Guilford.
- Hörning, K. H., Gerhard, A. & Michailow, M. (1995) *Time pioneers: Flexible working time and new lifestyles*. Cambridge: Polity Press.
- Iles, P. & Salaman, G. (1995) "Recruitment, selection and assessment." I J. Storey (red.) *Human resource management: A critical text*. London: Routledge.
- Isacson, M. (1998) "Det flexibla arbetets renässans." *Framtider*, Nr 3/98: s. 6-9.
- Jakobsen, L. & Karlsson, J. C. (1993) *Arbete och kärlek: En utveckling av livsformsanalys*. Lund: Arkiv.
- Janis, I. L. (1972) *Victims of groupthink: A psychological study of foreign-policy decisions and fiascoes*. Boston, MA: Houghton Mifflin.
- Jenkins, R. (1996) *Social identity*. London: Routledge.

- Kanter, R. M. (1972) *Commitment and community: Communes and utopias in a sociological perspective*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Katz, R. (1982) "Time and work: Toward an integrative perspective." I B. M. Staw & L. L. Cummings (red.) *Research in organizational behavior*, Vol 2: s. 81–127. Greenwich, CT: JAI Press.
- Keith, P. M. (1978) "Individual and organizational correlates of a temporary system." *The journal of applied behavioral science*, Vol 14, Nr 2: s. 195-203.
- Kierkegaard, S. (1944) *The concept of dread*. London: Macmillan.
- Knights, D. & Willmott, H. (1999) *Management lives: Power and identity in organizations*. London: Sage.
- Kotter, J. P. (1973) "The psychological contract: Managing the joining-up process." *California management review*, Vol 15, Nr 3: s. 91-99.
- Kotter, J. P. (1982) *The general manager*. New York, NY: Free Press.
- Kotter, J. P. (1990) *A force for change: How leadership differs from management*. New York, NY: Free Press.
- Likert, R. (1967) *The human organization*. New York, NY: McGraw-Hill.
- Lindgren, A. (1998) *Personalomsättning i kunskapsföretag: En studie av de faktorer som påverkar personalomsättning*. Magisteruppsats i företagsekonomi, Handelshögskolan vid Umeå Universitet.
- Lindgren, M. (1996) *Möjligheter till kompetensutveckling: Ett individperspektiv på relationen individ-organisation*. Studier i företagsekonomi Serie B Nr 36. Umeå: Umeå Universitet.
- Lindgren, M. (1999) "Arbete, anställningsformer och organisering: En kritisk granskning av relationen individ-organisation i det moderna arbetslivet." I: *Individen och arbetslivet: Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000*: s. 81-103. SOU 1999: 69. Stockholm: Näringsdepartementet.
- Lindgren, M. (2000) *Kvinnor i friskolor: Om kön, entreprenörskap och profession i identitetsskapandet*. Örebro: Forum för småföretagsforskning.
- Lindgren, M. & Packendorff, J. (1997) *Work as projects, projects as work: An individual perspective on the 'temporarization' of work life*. Uppsats presenterad vid den 14:e Nordiska Företagsekonomiska Ämneskonferensen, 14-17 augusti, Bodö, Norge.
- Lindgren, M. & Wåhlin, N. (1998) *Den gränsöverskridande nutidsmänniskan: Om organisationsbyten och identitetsskapande*. FE-Publikationer 1998: 157. Umeå: Handelshögskolan vid Umeå Universitet.
- Lindgren, M. & Wåhlin, N. (2000) "Identity construction among boundary-crossing individuals." *Scandinavian journal of management*, Vol 16 (kommande).
- Louis, M. R. (1981) "A cultural perspective on organizations: The need for and consequences of viewing organizations as a culture bearing milieu." *Human systems management*, Vol 2: s. 246-258.

- Lundin, R. A. & Wirdenius, H. (1990) "Interactive research." *Scandinavian journal of management*, Vol 6, Nr 2: s. 125-142.
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1995) "A theory of the temporary organization." *Scandinavian journal of management*, Vol 11, Nr 4: s. 437-455.
- Lundin, R. A. & Söderholm, A. (1997) *Ledning för förnyelse i landsting: Strategiska projekt i komplexa organisationer*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Mallon, M. (1998) "The portfolio career: Pushed or pulled to it?" *Personnel review*, Vol 27, Nr 5.
- March, J. G. (1994) *A primer on decision making: How decisions happen*. New York, NY: Free press.
- Mead, G. H. (1934) *Mind, self & society: From the standpoint of the social behaviorist*. Chicago: University of Chicago Press.
- Mead, M. (1950) *Sex and temperament in three primitive societies*. New York, NY: New American Library.
- Mead, M. (1970) *Culture and commitment: A study of the generation gap*. London: Bodely Head.
- Meyerson, D., Weick, K. E. & Kramer, R. M. (1996) "Swift trust and temporary groups." I R. M. Kramer & T. R. Tyler (red.) *Trust in organizations: Frontiers of theory and research*: s. 166-195. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Midler, C. (1995) "'Projectification' of the firm: The Renault case." *Scandinavian journal of management*, Vol 11, No 4: s. 363-375.
- Miles, M. B. (1964) "On temporary systems." I M. B. Miles (red.) *Innovation in education*: s. 437-490. New York, NY: Teachers College Press.
- Miller, E. J. & Rice, A. K. (1967) *Systems of organizations: The control of task and sentient boundaries*. London, UK: Tavistock.
- Monge, P. R. (1987) "Emergent communication networks." I F. M. Jablin, L. L. Putman, K. H. Roberts & L. W. Porter (red.) *Handbook of organizational communication*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997) "When employees feel betrayed: A model of how psychological contract violation develops." *Academy of management review*, Vol 22, Nr 1: s. 226-256.
- Mulholland, K. (1998) "'Survivors' versus 'movers and shakers': The reconstitution of management and careers in the privatised utilities." I P. Thompson & C. Warhurst (red.) *Workplaces of the future*: s. 184-203. London: Macmillan Business.
- Nicholson, N. & West, M. A. (1988) *Managerial job change: Men and women in transition*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Nilsson, J-E. (1990) "Företag i sönderfall: Nätverk i företagsekonomi." I A. Karlqvist (red.) *Nätverk: Begrepp och tillämpningar i samhällsvetenskapen*. Stockholm: Institutet för framtidsstudier.

- Nkomo, S. M. & Cox, T. Jr. (1996) "Diverse identities in organizations." I S. R. Clegg, C. Hardy & W. R. Nord (red.) *Handbook of organization studies*. London: Sage.
- Nord, W. R. & Fox, S. (1999) "The individual in organizational studies: The great disappearing act?" I S. R. Clegg & C. Hardy (red.) *Studying organization: Theory & method*: s. 142-168. Thousand Oaks: Sage.
- Ohlsson, J. & Öhman, J. (1997) "Kvinnliga och manliga chefer - finns det ett glastak?" I I. Persson & E. Wadensjö (red.) *Glastak och glasväggar? Den könssegregerade arbetsmarknaden*: s. 136-168. SOU 1997: 137. Stockholm: Fritzes, Offentliga publikationer.
- Ostroff, C. & Kozlowski, S. W. J. (1992) "Organizational socialization as a learning process: The role of information acquisition." *Personell psychology*, Vol 45: 849-874.
- Packendorff, J. (1995) "Inquiring into the temporary organization: New directions for project management research." *Scandinavian journal of management*, Vol 11, No 4: s. 319-333.
- Pasmore, W. A. (1988) *Designing effective organizations: The sociotechnical systems perspective*. New York, NY: Wiley.
- Peltonen, T. (1998) *Expatriate experience and career: Studies on cross-cultural transfers, modern ordering and the limits of career management in multinational corporations*. Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Pinto, J. K. (1996) *Power and politics in project management*. Sylva, NC: PMI.
- Reich, R. (1992) *The work of nations*. New York: Vintage Books.
- Robinson, D. F. & Miner, A. S. (1996) "Careers change as organizations learn." I M. B. Arthur & D. M. Rousseau (red.) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*: s. 76-94. New York: Oxford University Press.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994) "Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study." *Academy of management journal*, Vol 37, Nr 1: s. 137-152.
- Saxenian, A. (1996) "Beyond boundaries: Open labor markets and learning in Silicon Valley." I M. B. Arthur & D. M. Rousseau (red.) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*: s. 23-39. New York: Oxford University Press.
- Schein, E. H. (1965) *Organizational psychology*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1971) "Occupational socialization in the professions: The case of the role innovator." *Journal of psychiatric research*, Vol 8: 521-530.
- Schein, E. H. (1978) *Career dynamics: Matching individual and organizational needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.

- Schein, E. H. (1986) "Career development in organizations: Where do we go from here?" I D. T. Hall (red.) *Career development in organizations*. London: Jossey-Bass.
- Schein, E. H. (1993) *Career anchors: Discovering your real values*. London: Pfeiffer & Co.
- Schmitt, N. & Chan, D. (1998) *Personnel selection: A theoretical approach*. London: Sage.
- Schrag, C. (1997) *The self after postmodernity*. New Haven: Yale University Press.
- Selander, S. (red.) (1989) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Sennett, R. (1998) *The corrosion of character: The personal consequences of work in the new capitalism*. New York, NY: W. W. Norton & Company.
- Sokol, M. & Louis, M. R. (1984) "Career transitions and life event adaptation: Integrating alternative perspectives on role transition." In V. L. Allen & E. Van de Vliert (red.) *Role transitions*. New York: NY: Plenum.
- Sonnenfeld, J. & Kotter, J. P. (1982) "The maturation of career theory." *Human relations*, Vol 35.
- Spradley, J. P. (1979) *The ethnographic interview*. Orlando, FL: Harcourt Brace Jovanovich.
- Stjernberg, T. (2000) "Utanförskap och livskvalitet." I O. Bergström & M. Sandoff (red.) *Handla med människor: Perspektiv på human resource management*: s. 111-123. Lund: Academia Adacta.
- Sundin, E. (1993) *Ny teknik i gamla strukturer*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Sundin, E. (1995) *Teknik och organisation i teori och praktik*. Stockholm: Nerenius & Santérus.
- Svensson, L. (1989) "Teori och praktik i professionellas vardagsarbete." I S. Selander (red.) *Kampen om yrkesutövning, status och kunskap*. Lund: Studentlitteratur.
- Söderlund, J. (2000) "Temporary organizing – characteristics and control forms." I R. A. Lundin & F. Hartman (eds.) *Projects as business constituents and guiding motives*: s. 61-74. Norwell, MA: Kluwer Academic Publishers.
- Tajfel, H. (1972) "La catégorisation sociale." I S. Moscovici (red.) *Introduction à la psychologie sociale*. Paris: Larousse.
- Tremblay, M., Roger, A. & Toulouse, J-M. (1995) "Career plateau and work attitudes: An empirical study of managers." *Human relations*, Vol 48, Nr 3: s. 221-237.
- Turner, J. C. (1982) "Towards a cognitive redefinition of the social group." I H. Tajfel (red.) *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.

- Tyre, M. & Orlikowski, W. (1994) "Windows of opportunity: Temporal patterns of technological adaptation in organisations." *Organization science*, Vol 5, Nr 1: s. 98-118.
- Wadensjö, E. (1999) "1990-talets ekonomiska utveckling och arbetsmarknaden." I: *Individen och arbetslivet: Perspektiv på det samtida arbetslivet kring sekelskiftet 2000*: s. 41-59. SOU 1999: 69. Stockholm: Näringsdepartementet.
- Watson, T. & Harris, P. (1999) *The emergent manager*. London: Sage.
- Weick, K. E. (1996) "Enactment and the boundaryless career: Organizing as we work." I M. B. Arthur & D. M. Rousseau (red.) *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*: s. 40-57. New York: Oxford University Press.
- Whetten D. & Gregersen, H. (1995) *Social identity and characteristics of group categories and boundaries*. Uppsats presenterad vid SCOS 13th international conference, 29 juni-1 juli 1995, Turku, Finland.
- Whetten, D. A. & Godfrey, P. C. (red.) (1998) *Identity in organizations. Building theory through conversations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Wählin, N. (1994) *Näringslivsledares arbete i nätverk: Identitetsskapandets dynamik*. Studier i Företagsekonomi Serie B Nr 34. Umeå: Umeå Universitet.
- Wählin, N. (1996) *In search of identity: Leaders work with identity creating processes above themselves*. Uppsats presenterad vid Small Business Research – 9th Nordic Conference, 29-31 maj 1996, Lillehammer, Norge.
- Wählin, N. (2000) *The construction of reflexive identities*. Uppsats presenterad vid 16th EGOS Colloquium, 2-4 juli 2000, Helsingfors, Finland.