

GÖTEBORGS UNIVERSITET  
PSYKOLOGISKA INSTITUTIONEN

**Upplevd identitet och lojalitet**  
**– En studie om dess betydelse för organisationen**

Lina Estberg

Examensarbete 10 poäng  
Magisterkurs Arbets- och  
organisationspsykologi  
Vårterminen 2006

Handledare: Max Rapp Ricciardi

# Upplevd identitet och lojalitet

## – En studie om dess betydelse för organisationen

Lina Estberg

*Sammanfattning.* Föreliggande studie syftade till att undersöka medarbetares, chefers och konsulterers upplevelse av identitet och lojalitet gentemot IT-bolaget AB. Ytterligare ett syfte var att belysa kundserviceorganisationen genom deltagarnas upplevelser av sammanhållning, prestation, incitament, bemanning, personalomsättning, rekrytering och arbetsberikning samt ge idéer om vad som kunde förändras. 17 personer deltog i studien. Sex före detta medarbetare intervjuades enskilt och elva personer ur den nuvarande arbetsstyrkan deltog i två fokusgruppsintervjuer. Resultatet av studien visade att samtliga personalgrupper identifierade sig med IT-bolaget AB och kände en stor lojalitet mot bolaget. Kundserviceavdelningen beskrevs som stabil, men med ett förändringsbehov för att kunna tillfredsställa kunders och medarbetares krav i framtiden. En diskussion förs slutligen kring förändringsmöjligheter för kundserviceavdelningen.

En tendens som kunnat skönjas de senaste 25 åren har varit att användning av så kallad tillfällig arbetskraft i arbetslivet har ökat (Bergström, 2001; Feldman, 2006; Rassuli, 2005). Det finns också en uppåtgående trend för fenomenet ”outsourcing”, som innebär att företag låter ett annat företag sköta en del av verksamheten. Även fenomenet virtuella team har blivit mer frekvent. Att arbeta virtuellt innebär att personer som befinner sig på olika geografiska platser arbetar tillsammans (Axtell, Fleck & Turner, 2004; Hedberg, Dahlgren, Hansson & Olve, 1994). Andra tendenser i arbetslivet som ökad individualisering och ett skifte i lojalitet hos medarbetarna, från att ha varit hos företaget till att mer fokuseras kring den egna personen, kan inverka på företagets förmåga att behålla kompetenta medarbetare (Herriot & Scott-Jackson, 2002; McGuinness, 1998). Denna utveckling har lett fram till studier om de konsekvenser som dessa trender och fenomen kan tänkas ha för organisationer och människorna som verkar i dem (Augustinsson, Olsson & Rydén, 2000; Cooper, 1999; Feather & Rauter, 2004; Matusik & Hill, 1998; Moshavi & Terborg, 2002; Pearce, 1993).

De två begreppen identitet och lojalitet betraktas av många forskare som centrala i studiet av människors samspel i organisationer och för arbetsgruppers prestationer (Baumeister & Leary, 1995; Harris & Cameron, 2005; Lucas & Ogilvie, 2006; Venstra, Haslam & Reynolds, 2004). Identitet och lojalitet utgör också huvudteman i föreliggande studie. I följande avsnitt behandlas först tidigare forskning rörande olika aspekter på arbetsorganisation och sedan tidigare forskning kring de två huvudbegreppen lojalitet och identitet. Därefter görs en presentation av det företag som studerats närmare varpå en problemformulering presenteras. Slutligen presenteras studiens syfte.

*Sammanhållning.* Sammanhållning är väsentligt för att en arbetsgrupp skall fungera effektivt, men vad sammanhållning är finns det flera konceptuella förklaringar till (Chang & Bordia, 2001; Forsyth, 2006). Bland annat sägs sammanhållning vara en sammanbindande fysisk kraft, en grupps enighet, ett ”vi”, attraktion mellan individer

(likhets- respektive komplementprincipen) och/eller det samma som teamwork (Forsyth, 2006). Många studier har gjorts på temat sammanhållning (Chang & Bordia, 2001; Chansler, Swamidass & Cammann, 2003; Hogg, Hardie & Reynolds, 1995; Mullen & Copper, 1994). En longitudinell studie av Chang och Bordia (2001) över sambandet mellan grupsammanhållning och grupprestation visade att stöd fanns för att sammanhållning predicerar prestation. Däremot ansågs att bevis saknades för ett ömsesidigt orsakssamband mellan variablerna. Tecken tyder dock på att ett sådant samband kan finnas (Mullen & Copper, 1994). Chang och Bordia (2001) menar att det är viktigt för praktiker att ha perspektivet klart för sig om man vill förbättra prestationen genom ökad grupsammanhållning. Är målet att minska personalomsättningen bör interventioner som ökar den sociala dimensionen av grupsammanhållning användas. Är målet däremot att förbättra måluppfyllelsen bör fokus ligga i uppgiftsdimensionen av sammanhållning. En annan studie (Chansler et al., 2003) visar att de två viktigaste bidragen till grupsammanhållning i självstyrande grupper är rättvis behandling samt delaktighet vid upplärning och bemanning.

*Prestation hos arbetsgrupper respektive team.* Sammanhållning är alltså en av faktorerna som predicerar framgång och prestation (Chang & Bordia, 2001; Chansler et al., 2003), men det finns fler faktorer som är viktiga för att en arbetsgrupp skall nå resultat och för att dess medlemmar skall må bra. Ett team delar samma grundförutsättningar som en arbetsgrupp i form av samspel, struktur, sammanhållning, social identitet och mål, men skiljer sig så till vida att det är mer sammansvetsat och har en tydligare identitet (Forsyth, 2006). Katzenbach och Smiths (1992) definition av ett team lyder;

”...a small number of people with complementary skills who are committed to a common purpose, performance goals, and approach for which they hold themselves mutually accountable.” (s.5).

Det finns ett brett stöd för antagandet att arbetsgrupper och team presterar bättre än enskilda individer om gruppnormen är att producera bra (Forsyth, 2006; Katzenbach & Smith, 1993). Katzenbach och Smith (1993) fann att det fanns en rad mer eller mindre förutsägbara antaganden kring teamarbete. Bland annat visade det sig att utmanande uppgifter ofta svetsar samman människor, högpresterande team är sällsynta och team naturligt integrerar prestation och lärande. Om team av olika skäl presterar dåligt kan orsaken vara att det inte disciplinerat tillämpat befintliga kunskaper om vad som krävs för att få team att fungera optimalt. Det kan också vara så att teamet saknar klarhet över vad de vill åstadkomma eller varför (Katzenbach & Smith, 1993). En team- eller grupp-baserad arbetsorganisation garanterar alltså inte framgång (Forsyth, 2006). För att transformera en grupp till ett fungerande team föreslås följande interventioner; sätt upp tydliga mål, definiera rollerna, analysera de mellanmänniska processerna i gruppen, bygg upp sammanhållningen samt fokusera på problemlösning och beslutsfattande (Forsyth, 2006). En av utmaningarna för team som vill öka effektiviteten och prestationen är att kunna hantera och dra nytta av interna konflikter (Passos & Caetano, 2005). Passos och Caetano (2005) studie av 47 olika team visade att effektiv feedback på tidigare prestationer hade stor betydelse för hur teamet lyckades prestera framledes. Vidare framhölls att ett teams uppfattning om hur effektivt beslut fattas har betydelse för prestationen i en konfliktsituation. En annan utmaning som rör teameffektivitet handlar om rättvisa (Phillips, Douthitt & Hyland, 2001). Ett generellt stöd erhöles för hypotesen att medarbetares upplevelser av rättvisa påverkas av förhållandet mellan a) teambeslutens riktig-

het, b) möjlighet för medarbetare att påverka teamledarens beslut, c) teamledarens öppenhet för förslag, d) medarbetarnas koppling till teamet och e) tillfredsställelse med ledaren. Att öka medarbetarens upplevelse av att rättvisa råder skulle kunna vara ett kostnadseffektivt sätt för ledare att öka teameffektivitet och långsiktighet (Phillips et al., 2001).

*Incitament.* Katzenbach (2003) menar att finansiella incitament är överskattade som medel i skapandet av känslomässigt engagemang hos medarbetarna. Han betonar stolthet som en strategisk tillgång för företaget och framhåller "frontens" viktiga roll i arbetet med att skapa mervärde för kunden. Studier om finansiella incitaments betydelse för prestationer (Jenkins, Mitra, Gupta & Shaw, 1998; Katzenbach, 2003) visade att dessa hade betydelse för kvantiteten i prestationen, men inte för de kvalitativa aspekterna av prestationer.

Sannolikt finns skillnader i lön för tillfälligt anställda i jämförelse med fast anställda beroende på sektor och arbetsuppgifter (Bergström, 2001). Få studier är gjorda inom detta område och få tar hänsyn till förmåner som oftast erbjuds fast anställda. En ökad risk för lönediskriminering av tillfälligt anställda kan i förlängningen föreligga (Bergström, 2001).

*Användandet av tillfällig arbetskraft.* Studier kring tillfällig arbetskraft och dess inverkan på organisationen pekar på viktiga aspekter som rör identitet, arbetsorganisation och arbetsmarknadsrelationer (Augustinsson et al., 2000; Bergström, 2001; Cooper, 1999; Feather & Rauter, 2004; Matusik & Hill, 1998; Moshavi & Terborg, 2002; Pearce, 1993; Rassuli, 2005). Intresset för tillfällig arbetskraft sett ur ett organisationsperspektiv har ökat de senaste femton åren, menar Bergström (2001) som argumenterar för att ha fokus på att försöka förstå utvecklingen av fenomenet med tillfällig arbetskraft. Rassuli (2005) argumenterar på ett liknande sätt i sin studie rörande utvecklingen av marknaden för professionella konsulter. Enligt Feldman (2006), som bidrar till en dialog kring begreppet "contingent employment", bör tillfälliga arbetsarrangemang betraktas ur tre dimensioner: tid, rum och antalet/typen av anställda. Han menar också att individuella skillnader i större utsträckning bör vägas in i analyser av sambandet mellan anlitaandet av tillfällig arbetskraft och resultatet av den tillfälliga lösningen (Feldman, 2006). Bergström (2001) varnar för att förenkla resonemangen och tro att användandet av tillfällig arbetskraft i sig är tillräckligt för att öka företags flexibilitet och prestationer. Det kan uppstå två paradoxer för individer respektive organisationer rörande följderna av att använda tillfällig arbetskraft. För individen innebär den tillfälliga anställningen frihet vid karriärplanering, men också osäkerhet och sårbarhet i relation till arbetsgivaren. För organisationen betyder anställningsformen flexibilitet och ekonomiskt svängrum, men också ökad organisatorisk komplexitet och en sårbar kunskapsbas (Bergström, 2001; Garsten, 1999).

En studie av arbetstillfredsställelse och prestation för fasta respektive tillfälligt anställda inom en kundserviceorganisation indikerade att en individs humankapital i form av talang, kunskap och bakgrund hade betydelse (Moshavi & Terborg, 2002). De tillfälligt anställda hade en mindre kvalificerad bakgrund, men uppvisade en större arbetstillfredsställelse än de fast anställda. Ingen skillnad i prestation kunde påvisas mellan de båda grupperna. En liknande studie om skillnader mellan fasta och tillfälligt anställda i engagemang, tillit och rättvisa och hur detta påverkade beteendet på arbetsplatsen visade att tillfälligt anställda kände ett lägre engagemang för teamet och organisationen. De uppvisade också mindre önskvärda beteenden på arbetsplatsen (de Gilder, 2003).

Augustinsson et al. (2000) belyste i en studie vissa intressanta aspekter på bemaningsproblematik och statusskillnader mellan fast anställd och inhyrd personal. Den visade att personalen på det undersökta industriföretaget hade en försiktigt positiv inställning till konsulter. Synpunkter fanns dock kring hur informationen kring inhyrningen förmedlades till de fastanställda. Konsulterna upplevdes sköta sitt arbete på ett bristfälligt sätt och det fanns ett missnöje över att ständigt behöva lära upp ny personal.

Pearce (1993) studie visade att medarbetare i grupper som bestod av såväl fastanställda som inhyrda konsulter uppvisade en lägre grad av tillit vilket skulle kunna indikera ett sämre samarbete. Garsten (1999) hävdar att konsulternas mobila och flyktiga position underminerar utvecklingen av gruppsammanhållning på arbetsplatsen. Hon beskriver förhållandet mellan fastanställda och konsulter som kärna – periferiförhållande, där de fastanställda utgör kärnan och konsulterna utgör en perifer grupp som saknar starka band till organisationen.

Kritik mot att använda tillfällig arbetskraft kommer också från Lee (1996), Matusik och Hill (1998) och Tilly och Tilly (1998). Matusik och Hill (1998) menar att företag som verkar i en förhållandevis stabil miljö utan större konkurrens möjligen borde avstå ifrån att anlita tillfällig arbetskraft. I mer dynamiska miljöer kan tillfällig arbetskraft däremot vara gynnsam eftersom den reducerar kostnader och utgör ett sätt att öka tillgången av ny och för företaget viktig kunskap. Genom att införa lämpliga strukturella ramar och regler som styr inhyrning respektive belöningar kan företag maximera fördelarna med och minska kostnaden för tillfällig arbetskraft (Matusik & Hill, 1998). Bergström (2001) menar att det finns vissa bevis för att användningen av tillfälligt anställda ökar den sociala stratifieringen och diskrimineringen. Fler konflikter mellan tillfälligt respektive fast anställda kan också bli följden (Tilly & Tilly, 1998). Enligt Tilly och Tilly är det omoraliskt att se människor som en handelsvara. Användandet av tillfällig arbetskraft uppfattas av dem som ett bevis på ökad segregering och orättvisa i samhället.

En studie om faktorer som kan relateras till arbetstillfredsställelse och prestation hos tillfälligt anställda (Ellingson, Gruys & Sackett, 1998) visade att individer som ofrivilligt valt en tillfällig anställning hade en lägre arbetstillfredsställelse. De konstaterade också att det frivilliga eller ofrivilliga valet att ta ett tillfälligt arbete inte hade någon betydelse för prestationen. Cooper (1999) hävdar däremot att användandet av tillfällig arbetskraft genererar bättre prestationer, men också en minskning av arbetstillfredsställelse och trygghet.

I ovanstående avsnitt och studier har flera olika benämningar använts för att beskriva tillfällig arbetskraft. Dessa benämningar har i vissa fall även haft skilda betydelser i form av olika anställningsförhållanden och tidsperspektiv på anställningen. I föreliggande studies resultatavsnitt kommer ordet konsult att användas i betydelsen en person som mer eller mindre tillfälligt är inhyrd på företaget från en konsultfirma.

*Personalomsättning.* Studier kring personalomsättning (Fields, Dingman, Roman & Blum, 2005; Lambert, Hogan & Barton, 2001) är relevanta i samband med denna studie genom dess koppling till framför allt lojalitet. Lamberts et al. (2001) studie kring arbetstillfredsställelse som medierande faktor för personalomsättning visade att arbetsmiljön är mycket viktig för att skapa arbetstillfredsställelse och att den i sin tur är en mycket framträdande faktor i förhållande till personalomsättning. Lambert et al. (2001) föreslår att arbetsgivare bör fokusera på arbetsmiljön för att öka trivseln och därmed minska personalomsättningen. Anledningarna till personalomsättning kan variera stort beroende på situation (Fields et al., 2005). Dessa kan delas in i a) variabler som har med

den anställdes personliga förhållanden att göra, b) variabler som rör det aktuella arbetet, c) aspekter som rör den aktuella organisationen samt d) yttre omständigheter i samhället. Fields et al. (2005) använde ett alternativt förhållningssätt i synen på förutsägelser av personalomsättning i sin studie där de inte enbart studerade beslutet att lämna ett arbete utan framför allt tittade på vilket arbete deltagarna gick till. Resultaten visade att olika variabler predicerade hur anställda bytte arbete, antingen inom organisationen eller till en annan organisation. Författarna föreslog att man bör lägga mer kraft på att förstå varför medarbetarna upplevde det fördelaktigt att byta arbete om man önskar minska personalomsättningen.

*Rekrytering.* En aspekt som kan ha relevans för en persons upplevda lojalitet till en arbetsplats är hur rekryteringen genomfördes. Bergström (1998) förordar utifrån en studie om rekrytering i ett kunskapsintensivt företag ett vidgat rekryteringsbegrepp; som en social praktik. Han menar att det är viktigt för arbetsgivaren att redan i rekryteringsskedet fokusera lika mycket på den arbetssökandes perspektiv och motiv som på företagets behov för att åstadkomma ett hållbart anställningsförhållande. Genom att göra så blir rekryteringen inte bara en teknisk fråga.

*Arbetsberikning, arbetsrotation och kunskapsöverföring.* Ett sätt att öka medarbetare och konsulter arbetstillfredsställelse, motivation och lojalitet till företaget/gruppen kan vara att analysera och förbättra metoderna för arbetsberikning eller arbetsrotation (Parker, 1998; Walters, 1975). Parkers studie visade att ökad arbetsberikning och förbättring av kommunikationen predicerade utvecklingen av det arbetsrelaterade självförtroendet. En implikation av detta är att inte endast rekrytera medarbetare med stort självförtroende utan också öka de befintliga medarbetarnas självförtroende och känsla av effektivitet. I en nyligen publicerad studie om kunskapsöverföring (Lucas & Ogilvie, 2006) hävdas att ett företags kultur och rykte (image) har positiva effekter på kunskapsöverföring. Författarna menar att det är viktigt att beakta den sociala kontexten där kunskapsöverföring äger rum.

## *Lojalitet*

Lojalitet kan definieras som solidaritet, renhårighet, pålitlighet eller laglydighet (Malmström, Györki & Sjögren, 1994). Orden lojal och illojal används ofta i sammanhang då ett samband finns till något annat objekt, till exempel i form av lojalitet/illojalitet mot en arbetskamrat, arbetsgivare eller gentemot lagar och regler (Gellerstam & Berg, 2006). Det har gjorts många empiriska studier, vilka har redogjorts för ovan, som behandlar ämnen mer eller mindre knutna till lojalitet som till exempel incitament, personalomsättning, arbetsmiljö och kompetens (Fields et al. 2005; Garsten, 1999; Lambert et al., 2001; Lucas & Ogilvie, 2006). Det har skett en förändring i hur medarbetare ser på lojalitet. Företagens företrädare kan inte längre ta för givet att deras intressen är individens första prioritet (McGuinness, 1998; Walters, 1975). Hedberg et al. (1994) förespråkar lagom mycket lojalitet. Den skall vara tillräckligt hög för att inte personalen skall välja att lämna företaget. Men lojaliteten får inte vara för hög då förändringsintresset, som driver företaget framåt, i så fall kan minska hos de anställda. Uttryck för lojalitet har ett starkt samband med vilket ledarskap som utövas på arbetsplatsen (Reichheld, 2001; Richards, 2004). Särskilt framhålls ledarens förmåga att agera förebild för och inspirera medarbetarna som en viktig förutsättning för lojalitet (Reichheld, 2001). Hedberg et al. (1994) menar att utmaningarna i skapandet av ett fruktbart

ledarskap sannolikt är fler för företag som i nära samspel med andra aktörer driver sin verksamhet. För att främja lojalitet fokuserar anställningsöverenskommelser idag mer på ett ömsesidigt engagemang mellan arbetsgivare och arbetstagare (Garsten, 1999; McGuinness, 1998). McGuinness (1998) menar att det genom aktiviteter är möjligt att få till stånd en organisationskultur som ökar lojaliteten. Det kan handla om att ge möjlighet till delaktighet och att öka tilliten genom effektiv och öppen kommunikation. Det kan också handla om att förbättra lönevillkor och förmåner samt att ge möjlighet till karriärutveckling.

### *Identitet*

Identitet kan översättas med absolut överensstämmelse eller likhet. Genom att styrka sin identitet kan en person visa sitt rätta jag (Malmström et al., 1994).

*Social identitet.* Baumeister och Leary (1995) formulerade den så kallade tillhörandehypotesen. Att tillhöra beskrivs som ett grundläggande mänskligt behov. Människor har ett behov av att identifiera sig med en social grupp och att skapa och bibehålla stabila mellanmänskliga relationer. Genom en studie av tidigare empiriska undersökningar inom området fick grundarna starkt stöd för tillhörandehypotesens giltighet. Baumeister och Leary (1995) menar att människor gärna skapar sociala band i de flesta situationer och att de försöker förhindra att dessa band upplöses. Van Vugt och Hart (2004) menar att social identitet har en sammanhållande funktion. Hornsey och Jetten (2004) hävdar att val av grupp tillhörighet är betydligt mer komplext än att välja mellan två alternativ som till exempel att gå sin egen väg eller att umgås med andra. De föreslår ett par strategier för hur individer kan balansera sina behov av att tillhöra respektive att skilja sig från andra utan att frångå grundläggande principer om social identitet. Strategierna bygger huvudsakligen på maximering av gruppens särprägel och/eller förmågan att bevara individuella skillnader inom en grupp samtidigt som den uppvisar en tydlig gruppidentitet (Hornsey & Jetten, 2004).

Den kollektiva sociala identiteten kan definieras utifrån sociala roller, medlemskap i olika grupper och/eller relationer (Forsyth, 2006) och den påverkar människors attityder, värderingar och beteenden (Tyler & Blader, 2003). Utvecklandet av en kollektiv identitet styrs huvudsakligen av två processer, kategorisering och identifikation. Kategorisering sker närmast automatiskt genom att människor placerar sig själva eller andra människor i olika grupper eller kategorier (Forsyth, 2006). En viktig faktor i processen är den kulturella tillhörigheten, det vill säga om det är en individualistisk eller en kollektivistisk syn på kulturen som präglar miljön. Med individualistisk kultur menas att individerna i kulturen generellt prioriterar sina personliga mål högre än andras. Med en kollektivistisk syn menas att individerna primärt motiveras av kollektivets normer och krav och väljer gruppens mål framför sina egna (Forsyth, 2006; Triandis, 2001). Herriot och Scott-Jackson (2002) hävdar att en ökad individualisering kan skönjas i samhället generellt, i synnerhet i kölvattnen av den ökade globaliseringen. De hävdar vidare att förändringen mot mer individualism bör uppmärksammas och analyseras av företagen för att anpassa verksamheterna till de nya förutsättningarna. Studier om social identitet har visat att den mängd energi människor investerar i en arbetsgrupp står i relation till hur mycket gruppen bidrar till individens känsla av social identitet (Veenstra et al., 2004). Individer med en tydlig identitet tenderar att vara mer engagerade än andra (Harris & Cameron, 2005). En scenariobaserad studie (Veenstra et al., 2004) visade att

om en person uppfattar sig själv ha en osäker, tillfällig roll påverkas viljan att identifiera sig med en organisation eller arbetsgrupp negativt. Det är i sin tur denna låga grad av identifikation som medför en ovillighet att delta i organisationsfrämjande beteenden. Organisationsfrämjande beteenden kan innebära att en person frivilligt engagerar sig i handlingar som hjälper organisationen, men som inte nödvändigtvis belönas genom det formella belöningsystemet (Veenstra et al., 2004). En studie av lärare (Feather & Rauter, 2004) bekräftade bilden av att de tillfälligt anställda kände en större osäkerhet för arbetet. De tillfälligt anställda lärarna engagerade sig däremot mer i organisationsfrämjande beteenden än de fast anställda, vilket motsäger resultaten från Veenstras et al. (2004) undersökning.

*Identitet och image.* Identitet och image kan sägas höra ihop, men image handlar till skillnad från identitet mer om en utomståendes uppfattning om till exempel ett företag (Bernstein, 1985). Ett företags image är ett verktyg för att nå framgång, men kan också bidra till dess fall (Bernstein, 1985). Om ett företag inte känner till sin image försvårar det för dess företrädare att kommunicera eller leda det (Bernstein, 1985). Imagen är inte nödvändigtvis en korrekt avbild av verkligheten utan snarare en mental konstruktion. Det har gjorts studier vad gäller skillnaden mellan begreppen image, det vill säga kundens uppfattning av företaget, och identitet, vilken kan beskrivas som medarbetarnas uppfattning av företaget. Davies och Chun (2002) studerade två butiker inom samma koncern. Den ena butiken hade gjort en omfattande satsning på butikens design och prioriterat bort upplärning och personalplanering. I butiken som hade prioriterat bort satsningar på personalen upplevdes imagen vara större än identiteten och i det andra fallet tvärt om. Författarna konstaterade att en starkare identitet än image är att föredra framför det omvända och att en förändring av imagen på grund av en förändring i identiteten är mest sannolik.

Ovan har redogjorts för relevant forskning rörande identitet och lojalitet i ett organisationssammanhang. Närliggande teman som berör forskningsområdet så som sammanhållning, prestation, incitament, bemanning, personalomsättning, rekrytering och arbetsberikning har också berörts. I diskussionen kommer betydelsen av dessa tidigare rön att kopplas samman med resultaten från föreliggande studie.

### *Fallbeskrivning och problemformulering*

IT-bolaget AB var ett globalt IT-företag med ca 3800 sysselsatta i Sverige varav drygt 900 konsulter. Orsaken till att använda konsulter var att täcka upp resursbehov, ha tillgång till specialkompetens samt för att kunna ha en flexibel verksamhet vid variationer i arbetsbelastning. Företagets operativa verksamhet bestod sedan årsskiftet av en lokal linjeorganisation samt en funktionell global organisation (NN, personlig kommunikation, 27 mars, 2006).

Datasupportgruppen var en grupp inom kundserviceavdelningen i X-stad som under en längre period hade brottats med problem med att få behålla de anställda och deras budgetplatser. Detta hade resulterat i att konsulterna var i majoritet i gruppen. De identifierade problemen bestod i att kvaliteten på levererade tjänster kunde variera. Det var svårt att förankra och förmedla IT-bolaget AB:s företagskultur med mest konsulter i gruppen och det fanns en upplevelse av förlorad kunskap om kunderna. Dessutom medförde den aktuella snedfördelningen av personalstyrkan effektivitetsproblem, svårigheter för gruppchefer att hålla budget samt dyra och tidskrävande upplärningar och be-



manningar. Det identifierades också ett imageproblem, särskilt hos datasupportgruppen, samt svårigheter att säkerställa intern kompetens. Konkreta åtgärder togs fram inom områdena: kunskap, ekonomi, kultur, kvalitet samt engagemang (NN, personlig kommunikation, 27 mars, 2006).

En strategi för att nå en förändring på datasupportgruppen och kundserviceavdelningen hade under några år diskuterats mellan den förra ledningsgruppen och medarbetarna. Vissa delar hade redan implementerats. På initiativ av den nya ledningsgruppen för avdelningen togs ett beslut om att en extern part skulle utreda hur medarbetarna uppfattade situationen och vilka möjligheter som fanns att förändra arbetsplatsen.

## *Syfte*

Studien syftade till att undersöka olika personalgruppers upplevelse av identitet och lojalitet gentemot IT-bolaget AB. Ytterligare ett syfte var att belysa kundserviceorganisationen genom deltagarnas upplevelser av sammanhållning, prestation, lön, bemanning, personalomsättning, rekrytering och arbetsberikning samt ge idéer om vad som kunde förändras.

## Metod

I planeringen av studien fördes en dialog med en företrädare för IT-bolaget AB om val av metod och ett beslut togs om att göra en kvalitativ fallstudie. Syftet med val av metod, enskilda intervjuer samt fokusgruppsintervjuer, var att få en ökad förståelse av fenomenen ur individperspektiv såväl som ur ett grupperspektiv. Ett ytterligare syfte med att välja fokusgrupper som insamlingsmetod var att åstadkomma en integrationseffekt mellan deltagarna samt att nå en större grupp än om enbart enskilda intervjuer hade använts.

## *Deltagare*

17 personer deltog i studien. Deltagarna i de enskilda intervjuerna, totalt sex personer, var anställda och konsulter som tidigare arbetat på datasupportgruppen, samt chefer som tidigare arbetat på kundserviceavdelningen. Syftet med att intervjua tidigare medarbetare var att, genom ett utifrånperspektiv, kunna komplettera bilden av den aktuella arbetsplatsen med information om hur den fungerat tidigare. Deltagarna i den ena fokusgruppen bestod av två anställda medarbetare och tre konsulter från datasupportgruppen medan den andra fokusgruppen bestod av samtliga fem gruppchefer från kundserviceavdelningen samt avdelningschefen. I dialog med handledaren från IT-bolaget AB bedömdes det att cheferna på avdelningen borde involveras eftersom de kunde bidra med relevant information. Av samtliga deltagare var sju kvinnor och tio män. Anställningstiden på IT-bolaget AB (eventuell konsultanställning inräknat) varierade mellan sex månader och tolv år och medelåldern var trettiofyra år. Utbildningsbakgrunden varierade, men de flesta deltagarna hade någon typ av eftergymnasial utbildning. Samtliga tidigare anställda på datasupportgruppen samt kundserviceavdelningen var fortfarande anställda på IT-bolaget AB.

*Urval.* Medarbetare som var långtidssjukskrivna eller lediga plockades bort innan urvalet gjordes. Då urvalsgruppen var begränsad gjordes ett strategiskt urval. Enda undantaget var gruppen av konsulter som var för många för att samtliga skulle kunna involveras i undersökningen. Eftersom kunskap saknades om vilka som kunde bidra mest till resultatet gjordes ett slumpmässigt urval av deltagande konsulter till den aktuella fokusgruppen. Urvalet gjordes genom att dra lappar med nummer ur en skål där numren var kopplade till en lista med namn i alfabetisk ordning. Urvalet av före detta medarbetare, konsulter och chefer genomfördes av praktiska skäl med viss hjälp av en representant från IT-bolaget AB då kontaktuppgifter var svåra att erhålla utan att blanda in tredje part. Initialt togs kontakt med 26 deltagare. Av dessa föll fem personer bort vid den första telefonkontakten och fyra mellan bokningstillfället och intervjun/fokusgruppen.

### *Tillvägagångssätt*

Ett brev skickades ut till de tilltänkta deltagarna via IT-bolaget AB:s internpost med information om undersökningen och att bokning av intervjuer eller fokusgruppsintervjuer skulle ske per telefon.

Materialet samlades in under en tvåveckorsperiod våren 2006 med hjälp av sex intervjuer samt två fokusgruppsintervjuer. De enskilda intervjuerna och fokusgruppsintervjuerna genomfördes i några av IT-bolaget AB tillhandahållna lokaler utan insyn. De enskilda intervjuerna spelades in med hjälp av kassetbandspelare och fokusgruppsintervjuerna bandades med hjälp av både kassetbandspelare och en digital videokamera.

*Genomförande av enskilda intervjuer.* Deltagaren placerades med en del av ett bord mellan denne och intervjuaren. Innan de enskilda intervjuerna startade gavs instruktioner rörande anonymitet, tidsåtgång och inspelningsutrustning. Intervjuerna var 40-55 minuter långa och frågorna ställdes utifrån en strukturerad intervjuguide.

*Genomförande av fokusgruppsintervjuer.* Fokusgruppsintervjuerna var relativt strukturerade (för fokusgruppschema se under rubriken Instrument). Vid fokusgruppsintervjuerna fanns förutom deltagarna en moderator närvarande. Moderators uppgift var att ställa öppna frågor och att underlätta diskussionen mellan deltagarna utifrån det på förhand annonserade ämnet. Wilkinson (2003) rekommenderar noggrann planering inför en fokusgruppsintervju och därför förbereddes namnskyltar, lämplig möblering i rummet med ett bord emellan, dryck, penna och papper samt inspelningsutrustningen i god tid före sessionen. Utöver fokusgruppschemat användes inget övrigt material. I samband med fokusgruppsintervjuerna gavs liknande information som vid de enskilda intervjuerna kompletterad med tillvägagångssätt och regler för sessionen för att underlätta kommunikationen mellan deltagarna och moderatoren. Deltagarna ombads dessutom att fylla i ett kort frågeformulär med bakgrundsfakta rörande ålder, utbildningsbakgrund, befattning, antal år i företaget samt antal år på avdelningen. Var och en av de båda fokusgruppsintervjuerna var ca en timma och fyrtio minuter långa. Avbrott i diskussionen gjordes endast vid kasset- respektive videobandsbyte. Vid en av sessionerna var en av deltagarna tvungen att avvika femton minuter innan diskussionen var slut.

## *Instrument*

Till de enskilda intervjuerna respektive fokusgruppsintervjuerna användes intervjuverktyg som delvis skilde sig åt på grund av att samtalen syftade till att lyfta fram olika perspektiv. Förutsättningarna för informationsinsamling skiljer sig dessutom åt då det i fokusgrupperna inte ställs frågor till en enskild deltagare utan till hela gruppen (Wilkinson, 2003). En ytterligare anledning till att frågorna skiljde sig åt mellan guide och schema var att vissa frågor visade sig fungera mindre bra vid de enskilda intervjuerna och därför omformulerades till fokusgruppsintervjuerna. Ett exempel på detta var frågan om yrkesmässig identitet (se nedan). Deltagarna visade sig ha svårt att förstå och formulera ett svar på denna fråga.

*Intervjuguide.* Vid de enskilda intervjuerna användes en strukturerad intervjuguide. Denna var uppbyggd kring sex huvudrubriker. Under rubrik fyra som behandlade upplevelser av identitet och lojalitet på den tidigare arbetsplatsen fanns tre avsnitt med frågor, vart och ett anpassat till respektive personalgrupp. Nedan följer ett par exempel på frågor under varje rubrik (för bakgrundsfakta se under avsnittet *Deltagare*);

### Organisation

- Hur upplevde du den rådande organisationen?

Allmänna frågor relaterade till konsult- chefs- respektive medarbetarroll

- Upplevde du att det fanns någon skillnad i förutsättningar att klara jobbet eller smälta in i gruppen mellan konsulter och fastanställda?

Upplevelse av identitet och lojalitet på den tidigare arbetsplatsen

- Vad fanns det för olika formella/informella grupperingar på avdelningen?
- Hur upplevde du din yrkesmässiga identitet?
- Till vad/vem upplevde du att din lojalitet var knuten?
- Hur upplevde du att relationerna var mellan konsulter, fastanställda och chefskollegor på avdelningen? (fråga ställd till en chef)

Upplevelse av gruppen ur ett utifrånperspektiv

- Vilken bild har du av datasupportgruppen/kundserviceavdelningen i dag?

Tankar kring andra lösningar

- Vilket är det bästa/värsta scenariot för gruppen/avdelningen om man tittar fem år framåt? (i originalguiden vad detta två separata frågor)

*Fokusgruppschema.* Intervjuschemat till fokusgruppsstillfällena hade som nämnts en annan disposition då denna skulle stimulera till diskussion. Schemat kompletterades med ett frågeformulär om bakgrundsfakta att fyllas i av deltagarna i början av sessionen, vilket innehöll samma frågor som i de enskilda intervjuerna. Öppna frågor ställdes därefter rörande de två huvudämnena, identitet och lojalitet. Vissa frågor, om grupperingar, löner, utvecklingsmöjligheter och lojalitet, var snarlika dem i de enskilda intervjuerna med den skillnaden att tempus i frågan var ändrat till presens. Andra frågor var unika för fokusgruppsintervjuerna. Nedan följer ett par exempel på unika frågor;

### Identitet

- Finns ett vi och dom - tänk mellan grupperingarna på avdelningen?
- Om det finns, vilka är vi och vilka är dom?
- Om vi tittar på begreppet identitet; vad bär ni på för olika identiteter tror ni?

### Lojalitet

- Upplever ni att arbetsplatsen är stabil eller instabil?

- Diskutera vilka åtgärder som ni tror kan öka chanserna till att både konsulter och fast anställda stannar kvar längre på datasupporten.
- Diskutera vad som krävs för att ni skall vara lojala mot era arbetskamrater respektive arbetsgivare.

Slutligen följde likadana frågor kring framtidsscenarioer som i de enskilda intervjuerna samt avslutande frågor.

*Kodningsschema.* Eftersom det innan materialet inhämtades var oklart vilket innehåll detta skulle få, antogs en abduktiv ansats (Alvesson & Sköldberg, 1994). Detta innebar att kodningsschemat växte fram successivt under analysarbetets gång, utifrån de båda huvudtemana identitet och lojalitet.

### *Databearbetning*

Det inspelade materialet från både enskilda intervjuer och fokusgruppsintervjuer transkriberades så gott som ordagrant. Kodningen av materialet gjordes i det kvalitativa databehandlingsprogrammet QSR NVivo genom en kombination av meningskoncentrering och meningskategorisering (Kvale, 1997). Fokus låg således på det innehållsrika i intervjuerna genom så kallad innehållsanalys (Wilkinson, 2003). Först gjordes en extensiv genomläsning av det transkriberade materialet för att fånga upp en helhetsbild av deltagarnas utsagor. Därefter analyserades de enskilda intervjuerna för sig och fokusgruppsintervjuerna för sig genom att markera och koda stycken som ansågs höra till ämnet och var relevanta för studien. Då den första enskilda intervjun var analyserad följde en analys av intervju nummer två där de skapade temana och undertemana byggdes på från intervju ett. Efterhand gjordes justeringar av temanas placering i trädstrukturen samt deras benämningar och beskrivningar. Vid behov flyttades eller kopierades även textmassor till ett annat tema. Materialet från de båda fokusgruppsintervjuerna behandlades på samma sätt som ovan tills en tydlig och representativ trädstruktur skapats. De båda strukturerna integrerades slutligen till ett kodningsschema där majoriteten av undertemana var gemensamma för de båda typerna av intervjuer, men där också unika bidrag fanns med från fokusgruppsintervjuer respektive enskilda intervjuer.

## Resultat

Resultatet från de enskilda intervjuerna och fokusgruppsintervjuerna kategoriserades efter fyra huvudteman; identitet, lojalitet, organisation samt framtid (se tabell 1).

Tabell 1

*Resultatet från analysen uppdelat på huvud- och underkategorier. Kursiverade teman är unika för fokusgruppsintervjuerna och teman med fetstil är unika för de enskilda intervjuerna.*

Huvudkategorier	Underkategorier
(1) Identitet	(1 1) Identitet generellt (1 2) Konsulternas identitet (1 3) <i>Chefer om konsultidentitet</i> (1 4) Image (1 5) Status mellan olika grupper/jobb (1 6) Uttryck för vi och dom
(2) Lojalitet	(2 1) Lojalitet generellt (2 2) Målet för lojaliteten (2 3) Anledningar till lojalitet (2 4) Lojalitetskonflikter
(3) Organisation	<b>(3 1) Utifrånperspektiv på organisationen</b> (3 2) <i>Inifrånperspektiv på organisationen</i> (3 3) Effektivitet (3 4) Personalomsättning <b>(3 5) Utbildning av konsulter och fastanställda</b> (3 6) Kunskapsöverföring (3 7) Utvecklingsmöjligheter (3 8) Löneskillnader
(4) Framtid	(4 1) Genomförande av samt stöd för förändring (4 2) Önskvärd utveckling (4 3) Icke önskvärd utveckling och eventuella hot

Studiens huvudresultat var att både anställda, chefer och konsulter identifierade sig med IT-bolaget AB och kände en stor lojalitet mot bolaget. Kundserviceavdelningen beskrevs som en stabil arbetsplats med trygga medarbetare, men den beskrevs också som en avdelning vilken är i behov av förändring för att kunna tillfredsställa både kundens och medarbetarens behov i framtiden.

### *Identitet*

*Identitet generellt.* Deltagarna i studien såg sig som nyfikna, problemlösande vardagshjältar med en tydlig serviceinriktning. Generellt sett identifierade sig både fastanställda, chefer och konsulter starkt med IT-bolaget AB och moderkoncernen i första hand, och kunden och den egna gruppen därefter. Vid frågor kring identitet i fokusgruppsintervjuerna framkom dock att det fanns en uppfattning om att identiteten var stadd i förändring i och med globaliseringen av företaget. Någon trodde att förändringen skulle kunna innebära något positivt för gruppens identitet medan någon annan lyfte upp risken för en identitetskris. Målet med verksamheten, att arbeta med service, uppfattades av någon som en sammanbindande länk mellan de olika identiteterna inom gruppen där alla hade sin roll och man såg sig själva som ett lag.

*Konsulternas identitet.* Det förekom uttryck för polarisering där konsulterna i förhållande till andra konsulter såg sig mer som en bemanningsresurs än ”riktiga” konsulter. Några upplevde att de inte fick samma information som de fastanställda och kände inte lika stor samhörighet och delaktighet med gruppen. Uppfattningarna hos tidigare och nu anställda konsulter var samstämmiga kring dessa frågor. En deltagare sa:

*”Anledningen till att man har sökt sig till IT-bolaget AB är ju för att man ville bli en del av det företaget. Sedan får man inte vara med ändå och det sticker lite.”*

Trots detta fanns inget tvivel om att det var IT-bolaget AB som konsulterna identifierade sig med och inte konsultbolaget som de var anställda hos och som gav dem lön. Det var på IT-bolaget AB som de uppgav att de jobbade om någon frågade. Att vara konsult var inget självvalt vittnade flera både tidigare och nuvarande konsulter om, utan det var en anpassning till arbetsmarknaden för att få ett jobb. Några som tidigare varit konsulter uppgav dock att de frivilligt valt att arbeta som konsulter i början, men att det inte var något som de i dagsläget var intresserade av att gå tillbaka till.

*Chefer om konsultidentitet.* Chefernas uppfattning av konsulternas identitet hade många likheter med ovanstående beskrivning. De menade att konsulternas identitet förmodligen präglas av att det ofta är första jobbet för dem, att de därmed får en stark koppling till IT-bolaget AB samt att det har med trivsel att göra om konsulterna identifierar sig med företaget. Cheferna betonade också betydelsen av att konsulterna inom avdelningen hade liten eller ingen kontakt med sitt konsultbolag och inte heller någon arbetsplats att gå tillbaka till.

*Image.* Deltagarna gav en relativt sammanhållen bild av hur de upplevde datasupportgruppens och i viss mån kundserviceavdelningens och IT-bolaget AB:s image internt och externt. Uttryck som ”det är längst ned på skalan”, ”det är där man börjar”, ”lågstatusarbetsplats”, ”ett nedköp att hamna där” och så vidare var vanliga i deltagarnas berättelser. De påtalade också att det var supporten som oftast fick ta emot klagomål från kunder. En deltagare beskrev upplevelsen:

*”Man får ju känslan av att datasupporten är ju nästan längst ner i organisationen. Rent fysiskt ser det ju ut så också. Arbetsplatsen är ju där nere liksom, i en barack, man får ju känslan av att de inte har byggt ett riktigt hus ens till oss.”*

*Status mellan olika grupper/jobbs.* Flera deltagare sade att den statusskillnad som finns mellan olika grupper och jobb på IT-bolaget AB sitter i väggarna sedan länge, att det handlar om okunskap om vad man gör på datasupporten och att en förändring måste till. En allmän uppfattning var att det ställs stora krav på dem som arbetar på datasupporten och att det egentligen borde vara där man slutar sin karriär.

*Uttryck för vi och dom.* Det förekom uttryck för vi och dom, framför allt mellan olika arbetsgrupper och avdelningar, men också i mindre grad mellan konsulter och fastanställda och mellan olika konsulter. Det varierade vilka som beskrevs som vi respektive dom beroende på vilket perspektiv som antogs. Den främsta anledningen till polariseringen ansågs vara arbetsuppgifterna. Det märktes en tydligare skillnad mellan personalgrupperna när gruppmöten eller andra sammankomster var aktuella eftersom konsulterna hade begränsad tillgång till dessa. Några deltagare ansåg att polariseringen mellan konsulter och anställda blivit mindre sedan arbetet organiserades om.

## *Lojalitet*

*Lojalitet generellt.* Deltagarna, konsulter såväl som anställda och chefer, framstod som mycket lojala gentemot IT-bolaget AB, moderkoncernen, gruppen samt kunden.

Många uttryckte en stolthet över att arbeta på företaget. Cheferna uppgav också att de uppfattade att det generellt i företaget fanns en hög lojalitet hos medarbetarna gentemot företaget, inte minst med tanke på den låga personalomsättningen i företaget. En chef uppgav att det inte alltid hade varit så på IT-bolaget AB. En annan deltagare menade att denne aldrig hade hört talas om något fall där en medarbetare hade blivit fälld för att medvetet ha missbrukat företagets förtroende. Det enda legala sättet att vara illojal på, menade en deltagare, skulle vara att lämna arbetsplatsen.

*Målet för lojaliteten.* Det fanns en viss variation i vad deltagarna främst kände att de var lojala gentemot. Om det var IT-bolaget, moderkoncernen, kunden eller gruppen. Variationen förklarades bero på vilka arbetsuppgifter medarbetarna hade, till exempel om de arbetade ute hos kund eller i IT-bolaget AB:s lokaler. En deltagare uttryckte sig så här:

*”Det känner man ju att på jobb som man har haft innan har man inte varit lika lojal för då har man inte känt det här, samma trivsel på det sättet liksom. Här känns det ju mycket bättre att vara anställd [som konsult] än där jag var innan.”*

Konsulterna, såväl tidigare som de som vid tiden för studien arbetade på datasupportgruppen, uppgav att de kände liten lojalitet med konsultbolaget där de var anställda. Någon deltagare uppgav att en anledning kunde vara att konsultbolaget hade genomfört lönesänkningar.

*Anledningar till lojalitet.* Anledningar som angavs till den höga lojaliteten var den låga personalomsättningen i bolaget i stort, bolagets attraktivitet på arbetsmarknaden, bolagets värdegrund, tillit till konsulter, en trygghetskänsla samt det rådande sekretessavtalet. Samtidigt som bolagets värdegrund angavs som en anledning till hög lojalitet fanns utsagor som motsade detta. En deltagare hävdade att en uttalad och konstruerad företagskultur skulle kunna skapa en falsk lojalitet. För att värdegrunden skall fungera måste den följas av såväl ledning som medarbetare, menade deltagaren. Detta var inte alltid fallet, menade deltagaren vidare.

*Lojalitetskonflikter.* Några chefer diskuterade de lojalitetskonflikter som de upplevde kunde uppstå när de kände lojalitet gentemot personalen och kunden samtidigt. Å ena sidan beskrev de sig som arbetsgivarens representant och å andra sidan som inspiratörer och coacher för sin personal. Konsulterna uppgav att de inte kände någon lojalitetskonflikt mellan IT-bolaget AB och konsultbolaget de arbetade för. Det förekom exempel på försvar av den egna grupperingen gentemot andra grupperingar. Lojaliteten ansågs då ligga på gruppnivå och vid klagomål på gruppen försvarade man denna.

## *Organisation*

*Utifrånperspektiv.* De deltagare som intervjuades enskilt och som inte längre arbetade kvar på datasupportgruppen hade olika bilder av hur de ansåg att gruppen fungerade vid tiden för den aktuella studien. Några ansåg att det var bättre, någon tyckte att det var sämre och någon hade svårt att bedöma om det var någon skillnad. Anledningarna som angavs till att det hade blivit bättre var en upplevelse av bättre samarbete inom gruppen, nytt ledarskap samt en ny teknisk lösning. Orsakerna till upplevelserna av en sämre arbetsplats angavs vara mindre sammanhållning på grund av till exempel en överrepresentation av konsulter, att arbetet var ostrukturerat, den nya tekniska lösningen samt

placeringen geografiskt som inte uppfattades underlätta en dialog mellan avdelningarna. Det fanns också en uppfattning om att det hade ställts krav på gruppen utan att denna fick förutsättningarna som behövdes för att klara uppdraget.

*Inifrånperspektiv.* Deltagarna i fokusgrupperna beskrev sin arbetsplats som stabil trots de förändringar som den undergått och trots de förändringar som stod inför dörren. Varken konsulter eller anställda uppgav att de upplevde någon oro för sitt jobb även om de uppgav att en viss förvirring rådde på grund av omläggningar i organisationen. Cheferna menade att även om leveranser och processer fungerat så har förmodligen inte personalen som har suttit mitt i det upplevt det som smärtfritt. En medvetenhet om organisationsläget verkade finnas inom ledningsgruppen.

*Effektivitet.* Det fanns olika uppfattningar hos före detta anställda och konsulter om huruvida arbetet på datasupportgruppen hade varit effektivt eller inte. Några deltagare menade att det hade varierat med hur mycket personalen hade att göra eftersom verksamheten var händelsestyrd, det vill säga att arbetsbelastningen varierade beroende på hur många kunder som ringde in och behövde hjälp. En deltagare menade att det var konsulterna som var effektivast och uttryckte sig så här:

*”Alla vet ju att det är konsulter som jobbar, medan fastanställda det är de som springer på möten och så här liksom.”*

Flera deltagare ur både enskilda intervjuer och fokusgruppsintervjuer uttryckte sig positivt om konsulternas arbete. De flesta var överens om att effektivitet handlade om kvantitet, det vill säga att lösa så många ärenden som möjligt så fort som möjligt, för kundens räkning. Det var det produktivetsmått som användes. Ett visst missnöje med detta produktivetsmått kunde skönjas hos deltagarna.

*Personalomsättning.* Det verkade inte finnas en enad bild hos deltagarna om orsakerna till personalomsättningen bland anställda och konsulter de senaste åren. Någon ansåg att den hade utlösts av en förändring som medfört att ett flertal valde att gå vidare. Andra deltagare ansåg att det bara blivit så. Anledningen kan ha varit en avsaknad av en policy för hur man skulle gå tillväga om man förlorade en budgetplats, menade en deltagare från de enskilda intervjuerna. Överkvalificerade anställda och konkurrens internt i bolaget om kompetensen var andra argument som nämndes. En deltagare sa:

*”Jag tror att de som sitter som konsulter ser att det kan vara lite svårt att få en fast anställning och sitta kvar. För att få chansen att bli anställd så måste man byta uppdrag.”*

En ytterligare anledning som angavs var att de som hade anslutit sig till projekt inte hade återgått till sin ordinarie roll eller att de bästa resurserna handplockats till de administrativa delarna inom avdelningen.

Tidigare konsulter hade varit det vanligaste underlaget vid rekrytering av fastanställda. Fokus på kompetensen som gruppen ville ha hade skiftat från enbart teknikfokus till en kombination av teknik och social kompetens.

*Upplärning av konsulter och fastanställda.* Vid frågor kring upplärning till deltagarna i de enskilda intervjuerna uppgav dessa att konsulter och fastanställda fick samma upplärning och vissa upplevde att ledningen arbetade en hel del med detta. Upplärningen hade varit mycket gedigen när datasupporten startade, men hade med tiden blivit sämre och sämre och delar av denna hade tagits över av vissa konsultbolag. En deltagare uppgav:



*”Jag fick titta på någon checklista eller nåt. Men så vitt jag förstår så följs den inte.”*

*Kunskapsöverföring.* De deltagare som tidigare hade arbetat på datasupporten berättade att möjlighet till arbetsrotation och kunskapsutbyte mellan olika team och grupper på avdelningen hade testats och erbjudits alla under en period. De flesta hade uppskattat detta, men upplevelsen hos vissa deltagare vittnade om ett visst motstånd från personer som tidigare svarat i telefon och som nu hade andra arbetsuppgifter i andra grupper. Fokusgruppsdeltagarna ansåg att det fanns spännande möjligheter med arbetsrotation som arbetsmetod. De såg framför sig att grupper inom och utom avdelningen delade med sig av sina kunskaper om kunder och att ett samarbete tättare med kund också skulle vara möjligt för att sprida kunskaperna.

*Utvecklingsmöjligheter.* Utvecklingsmöjligheterna med utgångspunkt i datasupportgruppen ansågs vara goda, men rörligheten skedde framför allt ut från gruppen till andra avdelningar. Flera deltagare uppgav att avdelningen, mer än andra avdelningar i bolaget, aktivt arbetat för att vidareutveckla människor och låta dem gå över till andra grupperingar. Men det fanns även en viss självkritik hos cheferna där de menade att goda exempel på personer som utvecklats och stannat kvar inte hade lyfts fram tillräckligt. Det största problemet ansågs vara att det krävdes att man på eget initiativ lämnade datasupporten för att utvecklas.

Konsulterna, både tidigare och nuvarande, upplevde mindre möjligheter att utvecklas inom avdelningen, framför allt på grund av rollens beskaffenhet och till exempel svårigheter med finansiering av vidareutbildning.

*Löneskillnader.* Uppfattningarna gick isär huruvida konsulter tjänade mer eller mindre än anställda, men det senare alternativet övervägde. Deltagarna resonerade kring orsaker till skillnaderna, som ålder, utbildningsbakgrund och förmåner för fastanställda. Någon tyckte att de båda grupperna tjänade lika dåligt och hänvisade till den låga statusen på arbetet. Även här anfördes argumentet att en anställd måste gå vidare till en annan avdelning för att få högre lön.

## *Framtid*

*Genomförande av samt stöd för förändringen.* Det fanns en viss samstämmighet hos deltagarna om ett behov av fortsatt förändring av kundserviceavdelningen och att det var något som borde prioriteras. Det uttrycktes en önskan om ett top-down/bottom-up förfarande i förändringsprocessen med uppföljning. Någon sa att viljan finns, men att mycket annat fanns på agendan och att det handlade om prioriteringar. Det efterfrågades också en kontinuerlig dialog mellan berörda grupperingar och personalgrupper. När förändringen borde genomföras fanns det delade meningar om. Vissa ansåg att förändringen borde genomföras snabbt och andra menade att det snarare borde handla om en evolution med ständiga förändringar.

Uppfattningarna gick brett isär i vilken omfattning gruppen och avdelningen hade ledningens stöd i den planerade förändringen. Vissa deltagare ansåg att styrelsen delade deras önskan om att flytta fram kunskaperna till de främre leden, medan andra ansåg att det inom ledningen fanns två läger. Ett som stödde den förändring som man önskade

genomföra och ett som hellre hade outsourcat verksamheten. Som någon deltagare uttryckte det:

*”Det måste jag säga att they couldn't care less.”*

En deltagare ansåg att statusen på jobben inom kundserviceavdelningen inte skulle kunna ändras om inte ledningen föregår med gott exempel och stöttar förändringen. Konsulterna ansåg sig ha för dålig inblick i verksamheten för att kunna uttala sig om stödet från ledningen.

*Önskvärd utveckling.* I intervjuerna framkom en mångfald av önskningar om hur deltagarna ville se framtidens kundserviceavdelning. De flesta deltagarna ville se en ökad kundfokusering med möjlighet till merförsäljning och proaktivitet. Deltagarna såg att det framför allt var på datasupportfunktionen som den kundspecifika kunskapen behövde byggas upp. I förlängningen såg deltagarna i fokusgruppsintervjuerna att det borde fokuseras mindre på ren PC-support och mer på internt samarbete, arbetsrotation och kompetensutveckling genom en kompetenstrappa.

Ett annat fokus relaterat till kundserviceresonemanget var att stärka och stabilisera personalstyrkan. Det fanns lite delade meningar om hur detta skulle gå till. De flesta deltagarna ansåg att detta kunde uppnås genom att till exempel ha fler fastanställda i gruppen, medan flera andra betonade att verksamheten som sådan behövde den flexibilitet som användandet av konsulter medförde. Andra strategier som föreslogs var att öka samarbetet med konsultbolagen rörande utveckling av konsulterna, införa mer omväxling i arbetsuppgifterna för samtliga personalgrupper samt fokusera mer på processer, förhållningssätt och lusten i arbetet.

En följd av denna utveckling skulle kunna bli höjd status för arbetsplatsen, större lojalitet, engagemang, gemenskap och mindre vi och dom - resonemang, menade flera deltagare. Flera deltagare nämnde den pågående globaliseringen i företaget och de synergier som skulle kunna uppstå vid en konsolidering av alla datasupportfunktioner i de olika länderna. Det ansågs att statusen upplevdes som högre på andra orter på grund av deras organisation i mindre team och deltagarna efterlyste en jämförelse med dessa arbetsplatser för att få inspiration.

*Icke önskvärd utveckling och eventuella hot.* Scenarier som deltagarna ville undvika i framtiden var framför allt en utveckling mot en ren callcenterverksamhet eller att outsource verksamheten. Som en deltagare uttryckte det:

*”Värsta scenariot är ju Callcentergrejen helt klart. Eller som du säger att vi skulle outsource och tro att detta skulle gå. Det hör ihop och har misslyckats en massa gånger. Outsource drift det kan man göra, men tro att någon annan än ditt eget företag skall vara mer lojal mot dina kunder än du själv, det finns ju inte.”*

En sådan utveckling menade deltagarna skulle kunna leda till sämre kvalitet och ett lägre engagemang. Det fanns också, av naturliga skäl, en rädsla för att jobben skulle försvinna. Ett annat hot som deltagarna såg var att det skulle kunna bli svårt att rekrytera och behålla personal i en framtida högkonjunktur. Dels för att konkurrensen skulle kunna bli hård i storstäderna, dels för att fler och fler högskoleutbildar sig och dels om personalomsättningen fortsätter att vara hög inom vissa grupper på avdelningen. Några deltagare berättade också om en rädsla för att delaktighet och information skulle minska. Konsulterna upplevde sig i större utsträckning sakna information och det skulle

kunna bidra till mindre delaktighet menade deltagarna. Utöver ovanstående förekom ett flertal idéer om tänkbara framtidsscenarioer och hot. I fokusgruppsintervjuerna framkom en rädsla för att tappa kontakten med och fokus på kunden och att tappa bredden på den service som levereras till kunden. Det förekom också en oro för en inbyggd sårbarhet i beroendet till moderkoncernen samt oro för betydelsen av små arbetsteam ur sårbarhets-synpunkt. Vid de enskilda intervjuerna framkom delvis andra rädslor och farhågor. Deltagarna fruktade en fortsatt rigiditet kring budget och ekonomiska beslut, en minskad känsla för IT-bolaget AB bland konsulter samt en risk för offermentalitet inom avdelningen. Deltagarna nämnde också en rädsla för att tekniska verktyg inte skulle fungera och en rädsla för att en global kundservicefunktion inte skulle fungera optimalt. En deltagare uttryckte också en farhåga kring brist på samarbete.

## Diskussion

Syftet med studien var att undersöka olika personalgruppers upplevelse av identitet och lojalitet gentemot företaget, belysa kundserviceorganisationen genom olika aspekter på arbetsorganisation samt ge idéer om vad som kunde förändras. Deltagarna i studien upplevde att de identifierade sig med IT-bolaget AB och moderkoncernen och de uppfattade sig själva som mycket lojala mot sin arbetsgivare/uppdragsgivare. Dessa starka uttryck för identitet och lojalitet tyder på den så viktiga stoltheten som Katzenbach (2003) nämner som strategisk tillgång för företaget. Å andra sidan hävdar Hedberg et al. (1994) att lojaliteten inte får bli för hög för då kanske ledningen slutar att lyssna på medarbetarna.

Vad hade den höga graden av identifikation och lojalitet som deltagarna kände mot företaget för betydelse för deras känslor för den egna avdelningen? Att de kände en stark identitet med företaget var bra, men uppenbarligen fanns en diskrepans på avdelningen mellan identitet å ena sidan och image och status å andra sidan. Frågan är om inte de negativa omdömen om kundserviceavdelningen som deltagarna uppgav florerade på IT-bolaget AB samt den låga upplevda statusen i längden skulle kunna utgöra ett hot som kan skada medarbetarnas identitet i grunden. Om avdelningen inte bidrar i tillräcklig omfattning, eller på rätt sätt, till medarbetarnas identitet kan de välja att lämna avdelningen (Hedberg et al., 1994; Veenstra et al., 2004). Individerna prioriterar då sina egna mål högre än avdelningens (Forsyth, 2006; Triandis, 2001). I enlighet med Davies och Chuns (2002) resonemang, som innebär att det är bättre att ha en stark identitet i grunden än en stark image, så finns grundförutsättningarna för att skapa en stark image och attraktivitet för avdelningen genom satsningar på aktiviteter som kan stärka identiteten och organisationskulturen. McGuinness (1998) framhåller bland annat effektiv och öppen kommunikation och möjligheter till karriärutveckling som tänkbara aktiviteter.

Konsulterna på datasupportgruppen identifierade sig starkt med IT-bolaget AB. Denna starka känsla av identitet upplevdes inte av de tillfälligt anställda i studierna av Feather och Rauter (2004) och Veenstra et al. (2004). En anledning till skillnaden kan vara att konsulterna på datasupportgruppen har relativt långa kontrakt, att de arbetar heltid, samt att de eventuellt kunde förvänta sig ett fast jobb i förlängningen. Enligt Feldman (2006) är detta faktorer som kan ha betydelse. Konsulterna kände sig relativt trygga, sin tillfälliga anställning till trots, och det kan vara den upplevda tryggheten som avgör den relativt höga graden av identifikation med företaget.

Moshavi och Terborg (2002) fann ingen skillnad i prestation mellan konsulter och fastanställda i sin studie. En undersökning av dessa skillnader ingick inte i föreliggande studie, men utsagor fanns om att deltagarna var nöjda med konsulternas arbete. Upplevelsen av arbetet som konsulterna på IT-bolaget AB utförde kontrasterar dock mot Augustinssons et al. (2000) studie där ett visst missnöje med konsulternas arbete hade visat sig hos de fastanställda. Vad kan skillnaden bero på? En trolig orsak hör sannolikt ihop med ovanstående resonemang kring en tydlig identitet. En tydlig identitet ökar sannolikheten för engagemang i arbetet (Harris & Cameron, 2005). Det ligger nära till hands att tro att det även påverkar prestationen.

I såväl de enskilda intervjuerna som fokusgruppsintervjuerna förekom en uppfattning om att trots att IT-bolaget AB kallade all sin inhyrda personal för konsulter så fanns det skillnader i status mellan olika grupper av inhyrd personal. Skillnaderna berodde enligt deltagarna på om konsulten var inhyrd via ett bemanningsföretag enligt avtal, så kallad outsourcing, eller om konsulten var köpt per timme eller enligt annan överenskommelse. På kundserviceavdelningen fanns konsulter av båda sorter. Man kan fråga sig om en officiell konsultstandardisering skulle kunna bidra till en tydligare identitet och trygghet för konsulterna eller om det snarare skulle öka polariseringen mellan grupperna? En slutsats att dra från tidigare studier (Augustinsson et al., 2000; Pearce, 1993) är att en otydlighet kring anställningsförhållanden kan bidra till otrygghet. Å andra sidan bör det vägas in vad förstärkta skillnader mellan olika konsulter och fast anställda skulle kunna få för negativa effekter. Lönediskriminering, konflikter och samarbetssvårigheter skulle kunna vara tänkbara effekter (Bergström, 2001; Tilly & Tilly, 1998). Oavsett standardisering eller ej, skulle det sannolikt vara värt att utvärdera vilken/vilka grupper av konsulter verksamheten skulle ha bäst nytta av. Enligt Feldman (2006) bör de individuella skillnaderna mellan konsulterna inte underskattas vid analys av konsulternas bidrag till verksamheten.

Flera deltagare nämnde att sammanhållningen varierade på arbetsplatsen. Dels ansågs det bero på alltför många konsulter i gruppen i förhållande till fastanställda och dels handlade det om vilka arbetsuppgifter de hade och vilken arbetsgrupp de tillhörde. Beskrivningen stämmer väl överens med Garstens (1999) resonemang kring underminering av sammanhållningen på grund av konsulternas flyktiga position. Chang och Bordia (2001) framhåller att sammanhållning kan predicera prestation. Det vore enligt Chang och Bordias (2001) resonemang bra att fokusera på den sociala dimensionen av gruppssammanhållning för att minska personalomsättningen och därmed öka prestationen. Kundserviceavdelningen står här inför ett dilemma. Med konsulter i gruppen finns begränsade möjligheter att sammansvetsa denna genom gemensamma aktiviteter eftersom kostnaden för konsulterna helst ska vara minimal. Satsningen beror alltså på de ekonomiska ramarna. En satsning på gruppssammanhållning beror också på vilka konsekvenser den kan få på konsulternas förväntningar om framtida delaktighet och jobb (Feldman, 2006).

I stort överensstämde bilden som framträdde av organisationen utifrån deltagarnas berättelser med de av ledningen identifierade problemområdena. Organisationen beskrevs som stabil, men med ett utvecklingsbehov. Studien resulterade i ett flertal uppslag kring hur kundserviceavdelningen och datasupportgruppen skulle kunna förändras. Några av dessa implikationer kommer att tas upp för diskussion.

Ett av de vanligaste önskemålen från deltagarna på en framtida kundserviceavdelning var ökat kundfokus. En följd av ett sådant fokus skulle kunna bli en förhöjd känsla av delaktighet vilket skulle kunna påverka identitet och stolthet positivt. En annan följd

skulle kunna bli höjd kompetens vilket skulle kunna ha en positiv inverkan på statusen på arbetet.

### *Att attrahera och behålla personal*

De speciella drag som utmärker en kundserviceavdelning från andra arbetsplatser och de förutsättningar som organisationen verkar i får ses som avgörande för hur en strategi för att behålla och attrahera personal skulle kunna se ut. Lambert et al. (2001) föreslår fokus på arbetsmiljön för att öka trivselen och minska personalomsättningen.

I IT-bolaget AB:s fall kunde verksamheten definieras som dynamisk, vilket enligt Matusik och Hill (1998) skulle kunna kvalificera företaget som ett som skulle kunna få fördelar av att använda tillfällig arbetskraft. Det var också en åsikt som delades av de flesta av deltagarna i föreliggande studie. Frågan är vad som är en optimal bemanning för kundserviceavdelningen och framför allt datasupportgruppen? Sannolikt beror det på ett flertal faktorer så som arbetsorganisation, samhällsutveckling, företagets attraktivitet samt ekonomiska resurser. Under alla omständigheter handlar besluten om en avvägning mellan företagets behov och medarbetarnas behov (Hedberg et al., 1994). En sannolik följd av att ha en majoritet av fastanställda på en arbetsplats skulle vara ökad chans att underhålla företagskulturen, att enklare kunna genomföra professionell utbildning av ny personal samt en viss ökad trygghet för personalen.

Deltagarna i studien uttryckte en önskan om att inte outsourca verksamheten helt. Det låg inte inom ramen för denna studie att avgöra om outsourcing av hela datasupportfunktionen skulle vara kostnadseffektiv eller inte. Svaret på det beror delvis på vilka aktiviteter och processer som gruppen skall driva. Bli svaret att någon annan aktör kan göra jobbet lika bra, kan det vara en lösning enligt Hedberg et al. (1994). Men anses det att verksamheten på avdelningen har starka band till kärnverksamheten kan det vara mer lönsamt att ha ett tätt samarbete med en kompetent utomstående part. Väljer företaget att arbeta vidare med både konsulter och fastanställda är det viktigt att klargöra lämpliga strukturella ramar samt regler som styr inhyrning respektive belöningar (Matusik & Hill, 1998).

*Kompetensutveckling.* Mycket av personalomsättningen på datasupportgruppen tycktes bero på att personalen ville utvecklas vidare och inte dittills hade fått den möjligheten inom gruppen. Genom att studera vart personalen tar vägen, i linje med Fields et al. (2005) undersökning, kan datasupportgruppen skapa en förståelse för varför personalen upplever det fördelaktigt att byta arbete. Utifrån denna förståelse kan ledningen skapa aktiviteter som skulle kunna minska personalomsättningen. Ett sätt att samla information kan vara att, som komplement till de ordinarie avgångsintervjuerna, genomföra avgångsintervjuer med såväl fast anställda som konsulter som går vidare internt i företaget. Bergström (1998) argumenterar för att vid rekrytering fokusera på både företagets förväntningar och den sökandes förväntningar. Hedberg et al. (1994) pekar i likhet med Herriot och Scott-Jackson (2002) på den ökade individualiseringen i arbetslivet. De menar att arbetssökande i större utsträckning prioriterar anställningsbarhet framför anställningstrygghet när de söker jobb. De vill kunna utvecklas vidare inom företaget, det är det som driver dem. Detta faktum kan påverka lojaliteten och bör rimligen beaktas. Att införa den kompetenstrappa som deltagarna föreslagit, som tydliggör utvecklingsmöjligheterna för medarbetarna, skulle kunna vara en relevant satsning för att minska personalomsättningen.

*Om betydelsen av arbetsrotation.* I forskningslitteraturen finns ett brett stöd för att arbetsberikning och arbetsrotation kan öka medarbetares motivation, arbetstillfredsställelse och lojalitet (Parker, 1998; Walters, 1975). Deltagarna uttryckte en önskan om att införa detta och tidigare försök på avdelningen hade fått ett positivt bemötande från de flesta. Det är rimligt att anta att det är ett framgångsrecept för en organisation som arbetar med kundservice. Dels skapas en möjlighet för medarbetarna, såväl konsulter som fastanställda, att utvecklas och stärka sitt arbetsrelaterade självförtroende och dels innebär det en möjlighet för företaget att öka attraktiviteten internt i företaget.

*Teamorganisation.* Förslag om arbete i team framkom i studiens intervju material. En viktig implikation är att en team- eller gruppbaserad organisation inte garanterar framgång (Forsyth, 2006). Både Katzenbach och Smith (1992) och Forsyth (2006) menar att det är stor skillnad på att arbeta i team och mindre differentierade grupper. Ju mer gruppmedlemmarna skiljer sig från varandra, och har kompletterande kompetenser, desto högre krav ställs på medlemmarna i teamet/gruppen (Forsyth, 2006). En extra utmaning för kundserviceavdelningen på IT-bolaget AB skulle vara att alla tänkta medlemmar i teamen inte skulle ha samma anställningsform. För att åstadkomma en effektiv teamorganisation föreslås fokus på tydliga mål, definition av roller samt analys av relationerna i gruppen, uppbyggande av sammanhållning samt fokus på problemlösning och beslutsfattande (Forsyth, 2006). Ytterligare aspekter som i tidigare studier har visat sig äga relevans för sammanhållning är rättvis behandling samt delaktighet vid upplärning och bemanning (Chansler et al., 2003). Upplärningen på datasupportgruppen fick av tidigare anställda och konsulter viss kritik för att den varit bristfällig. En möjlig följd av en mindre bra upplärning skulle kunna bli lägre engagemang och en lägre grad av identifikation med arbetsplatsen.

*Incitament och lön.* Liksom Katzenbach (2003) så tror inte jag att ökad lön nödvändigtvis leder till ökat engagemang, så länge det inte handlar om osakliga löneskillnader. Deltagarna i föreliggande studie tycktes inte ha en enad bild av hur lönebildningen såg ut. Denna osäkerhet skulle kunna resultera i en osund ryktesspridning. En sådan utveckling kan delvis undvikas genom att ha en öppnare dialog kring lön samt att koppla lön till prestation och kompetens. Det är tänkbart att rättviseaspekten på lön har större betydelse på en arbetsplats där flera av medarbetarna har sitt första jobb. Ur detta perspektiv skulle lön kunna ha en viss betydelse för lojaliteten (McGuinness, 1998).

### *Sammanfattande slutsatser*

Föreliggande studie har tillfört en utökad diskussion kring identitet och lojalitet i en kundserviceorganisation och syftet med studien kan betraktas som uppfyllt. Genom att belysa ovanstående genom såväl konsulter, som medarbetares och chefers perspektiv åstadkoms en fördjupad beskrivning. Studien har också genererat tänkbara scenarier rörande bemanning och organisering av en motsvarande arbetsplats. En tänkbar slutsats kan vara att utvecklingsmöjligheter för medarbetarna är en av nycklarna till att attrahera och behålla personal i en kundserviceorganisation. Tidigare studier (Parker, 1998; Walters 1975) har visat på positiva effekter av detta i andra organisatoriska sammanhang. Utvecklingsmöjligheterna kan förslagsvis bestå i en tydliggjord kompetenstrappa, men också i kontinuerlig arbetsrotation. Ett ökat kundfokus och arbete i team tycks också vara en möjlig och högst tänkbar väg för en kundserviceorganisation. Det är även

sannolikt att sammanhållningen är av stor betydelse för om personalen stannar i eller lämnar en arbetsgrupp.

### *Studiens design*

En fördel med att använda fokusgrupper som metod för inhämtning av information är att deltagarna själva får ett tillfälle till lärande och reflektion. En svaghet med denna metod var en risk för att deltagarna inte vågade vara ärliga då ett beroendeförhållande fanns mellan deltagarna (Kvale, 1997). En viss risk för osanna uttalanden fanns även närvarande vid de enskilda intervjuerna. Allt som var möjligt att göra gjordes emellertid för att skapa en miljö som så långt som möjligt erbjöd deltagarna trygghet och som främjade öppenhet.

En fördel med kombinationen av fokusgrupper och enskilda intervjuer är att materialet blir rikt och täcker in fenomenen ur delvis olika perspektiv. En komplikation är dock att ett material från en fokusgruppsintervju sällan är lika strukturerat som ett material från en enskild intervju (Kvale, 1997). Detta medförde att jämförelser inom några teman, mellan de båda grupperna i studien, i vissa avseenden blev problematisk. För att kunna sammanställa det omfattande materialet gjordes i några fall sammanslagningar av svar från enskilda intervjuer och fokusgruppsintervjuer, som till exempel i avsnittet rörande uttryck för identitet.

Justeringar av vissa citat i resultatavsnittet gjordes för att anonymisera personer och i förekommande fall namn förknippade med fallföretaget.

Beslutet att intervjua tidigare medarbetare, konsulter och chefer kan diskuteras. Å ena sidan kan det argumenteras att det var en ögonblicksbild som var målet med studien och att det inte fanns något behov av att involvera tidigare medarbetare. Å andra sidan kan det hävdas att det fanns en viktig poäng med att göra det eftersom lärdomar av tidigare misstag och upplevelser kunde dras. Det fanns en möjlighet att få ett utifrånperspektiv samt erhålla en psykologisk vinst genom att visa att de tidigare anställdas åsikter var viktiga att ta tillvara.

Resultaten från undersökningen kan sägas äga relevans för kundserviceavdelningen på IT-bolaget AB. Eventuella generaliseringar till andra kundserviceavdelningar skulle möjligen kunna göras om omständigheterna och förutsättningarna i huvudsak liknar fallföretagets. Applicering av resultaten på andra arbetsplatser bör göras med största försiktighet.

### *Förslag till framtida forskning*

Då flertalet studier inom forskningen kring tillfällig arbetskraft varit tvärsnittsstudier vore det intressant att se en longitudinell studie om upplevelse av identitet och lojalitet hos en person som går från konsultroll till fast roll och vice versa. Det är av intresse att ytterligare nyansera bilden av anlitandet av tillfällig arbetskraft som något som per automatik leder till flexibilitet och lönsamhet. Därför skulle det vara önskvärt med fler studier som har fokus på den framväxande konsultmarknaden. Det vore också spännande att ytterligare undersöka eventuella samband mellan identitet och lojalitet i förhållande till trivsel och arbetstillfredsställelse.

## Referenser

- Alvesson, M., & Skoldberg, K. (1994). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Augustinsson, H., Olsson, L., & Rydén, M. (2000). *Vad anser fast anställd personal om att arbeta med inhyrd personal?* Opublicerad kandidatuppsats, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet: Företagsekonomiska Institutionen, Göteborg.
- Axtell, C. M., Fleck, S. J., & Turner, N. (2004). Virtual teams, collaborating across distance [elektronisk version]. *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, 19, 205-247.
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1995). The need to belong: desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation [elektronisk version]. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Bergström, O. (1998). *Att passa in. Rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: Bokförlaget BAS, Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Bergström, O. (2001). *Does contingent employment affect the organization of work? – Approaches to the study of contingent employment*. (National Institute for Working Life and authors 2001:2). Göteborg: Handelshögskolan Göteborgs Universitet.
- Bernstein, D. (1985). *Image och verklighet. Om företagskommunikation*. Borgå: Svenska Dagbladets Förlags AB.
- Chang, A., & Bordia, P. (2001). A multidimensional approach to the group cohesion – group performance relationship [elektronisk version]. *Small Group Research*, 32, 379-405.
- Chansler, P. A., Swamidass, P. M., & Cammann, C. (2003). Self-managing work teams. An empirical study of group cohesiveness in “natural work groups” at a Harley-Davidson motor company plant [elektronisk version]. *Small Group Research*, 34, 101-120.
- Cooper, C. L. (1999). The changing psychological contract at work [elektronisk version]. *European Business Journal*, 115-118.
- Davies, G., & Chun, R. (2002). Gaps between the internal and external perceptions of the corporate brand [elektronisk version]. *Corporate Reputation Review*, 5, 144-158.
- de Gilder, D. (2003). Commitment, trust and work behaviour. The case of contingent workers [elektronisk version]. *Personnel Review*, 32, 588-604.
- Ellingson, J. E., Gruys, M. L., & Sackett, P. R. (1998). Factors related to the satisfaction and performance of temporary employees [elektronisk version]. *Journal of Applied Psychology*, 83, 913-921.
- Feather, N. T., & Rauter, K. A. (2004) Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values [elektronisk version]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 81-94.
- Feldman, D.C. (2006). Toward a new taxonomy for understanding the nature and consequences of contingent employment [elektronisk version]. *Career Development International*, 11, 28-47.
- Fields, D., Dingman, M. E., Roman, P. M., & Blum, T.C. (2005). Exploring predictors of alternative job changes [elektronisk version]. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 63-82.
- Forsyth, D. R. (2006). *Group Dynamics* (4:e upplagan). London (UK): Thomson Learning.



- Garsten, C. (1999). Betwixt and between: temporary employees as liminal subjects in flexible organisations. *Organization Studies*, 20, 601-617.
- Gellerstam, M., & Berg, S. (2006) Svenska Akademiens ordlista över svenska språket. Hämtad 10 juni, 2006, från <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>.
- Harris, G. E., & Cameron, J. E. (2005). Multiple dimensions of organizational identification and commitment as predictors of turnover intentions and psychological well-being [elektronisk version]. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 37, 159-169.
- Hedberg, B., Dahlgren, G., Hansson, J., & Olve, N-G. (1994). *Imaginära organisationer*. Malmö: Liber-Hermods AB.
- Herriot, P., & Scott-Jackson, W. (2002). Globalization, social identities and employment [elektronisk version]. *British Journal of Management*, 13, 249-257.
- Hogg, M. A., Hardie, E. A., & Reynolds, K. J. (1995). Prototypical similarity, self-categorization, and depersonalized attraction: a perspective on group cohesiveness [elektronisk version]. *European Journal of Social Psychology*, 25, 159-177.
- Hornsey, M. J., & Jetten, J. (2004). The individual within the group: balancing the need to belong with the need to be different [elektronisk version]. *Personality and Social Psychology Review*, 8, 248-264.
- Jenkins, G. D. Jr., Mitra, A., Gupta, N., & Shaw, J. D. (1998). Are financial incentives related to performance? A meta-analytic review of empirical research [elektronisk version]. *Journal of Applied Psychology*, 83, 777-787.
- Katzenbach, J. R. (2003). Pride: a strategic asset [elektronisk version]. *Strategy & Leadership*, 31, 34-38.
- Katzenbach, J. R., & Smith, D. K. (1992). Why teams matter. An excerpt from The wisdom of teams: creating the high performance organisation [elektronisk version]. *The McKinsey Quarterly*, 3, 3-27.
- Katzenbach, J. R. & Smith, D. K. (1993). *The wisdom of teams. Creating the high-performance organization*. Boston Mass.: Harvard Business School Press.
- Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lambert, E. G., Hogan, N. L., & Barton, S. M. (2001). The impact of job satisfaction on turnover intent: a test of a structural measurement model using a national sample of workers [elektronisk version]. *Social Science Journal*, 38, 233-250.
- Lee, D. R. (1996). Why is flexible employment increasing? [elektronisk version]. *Journal of Labour Research*, 17, 543-553.
- Lucas, L. M., & Ogilvie D. T. (2006). Things are not always what they seem. How reputations, culture, and incentives influence knowledge transfer [elektronisk version]. *The Learning Organisation*, 13, 7-24.
- Malmström, S., Györki, I., & Sjögren, P. A. (1994). *Bonniers svenska ordbok* (6:e upplagan). Stockholm: Bokförlaget Bonnier Alba AB.
- Matusik, S. F., & Hill, C. W. L. (1998). The utilization of contingent work, knowledge creation, and competitive advantage [elektronisk version]. *Academy of Management Review*, 23, 680-697.
- McGuinness, B. M. (1998). The change in employee loyalty [elektronisk version]. *Nursing Management*, 29, 45-46.
- Moshavi, D., & Terborg, J. R. (2002). The job satisfaction and performance of contingent and regular customer service representatives [elektronisk version]. *International Journal of Service Industry Management*, 13, 333-347.
- Mullen, B., & Copper, C. (1994). The relation between group cohesiveness and performance: an integration [elektronisk version]. *Psychological Bulletin*, 115, 210-227.

- Parker, S. K. (1998). Enhancing role breadth self-efficacy: The roles of job enrichment and other organizational interventions [elektronisk version]. *Journal of Applied Psychology*, 83, 835-852.
- Passos, A. M., & Caetano, A. (2005). Exploring the effects of intragroup conflicts and past performance feedback on team effectiveness [elektronisk version]. *Journal of Managerial Psychology*, 20, 231-244.
- Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36, 1082-1096.
- Phillips, J. M., Douthitt, E. A., & Hyland, M-A. M. (2001). The role of justice in team member satisfaction with the leader and attachment to the team [elektronisk version]. *Journal of Applied Psychology*, 86, 316-325.
- Rassuli, A. (2005). Evolution of the professional contingent workforce [elektronisk version]. *Journal of Labour Research*, 26, 689-710.
- Reichheld, F. F. (2001). *Loyalty rules! how todays leader's build lasting relationships* [elektronisk version]. Boston: Harvard Business School Press.
- Richards, D. (2004). *The art of winning commitment: 10 ways leaders can engage, minds, hearts and spirits* [elektronisk version]. New York: AMACOM.
- Tilly, C., & Tilly, C. (1998). *Work under capitalism. New perspectives in sociology*. Boulder, Colorado, US: Westview Press.
- Triandis, H. C. (2001). Individualism-collectivism and personality [elektronisk version]. *Journal of Personality*, 69, 907-924.
- Tyler, T. R., & Blader, S. L. (2003). The group engagement model: procedural justice, social identity and cooperative behaviour [elektronisk version]. *Personality and Social Psychology Review*, 7, 349-361.
- Van Vugt, M., & Hart, C. M. (2004). Social identity as social glue: the origins of group loyalty [elektronisk version]. *Journal of Personality and Social Psychology*, 86, 585-598.
- Veenstra, K., Haslam, A. S., & Reynolds, K. J. (2004). The psychology of casualization: Evidence for the mediating roles of security, status and social identification [elektronisk version]. *British Journal of Social Psychology*, 43, 499-514.
- Walters, R. W. (1975). *Job enrichment for results: strategies for successful implementation*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Company.
- Wilkinson, S. (2003). Focus groups. I J. A. Smith (red.), *Qualitative Psychology: A practical guide to research methods*. (ss. 184-204). London: SAGE Publications Ltd.