Sociologiska institutionen
Umeå Universitet

Stormarknadens nya maktordningar

Från kassörskor och butikschefer till (o)demokratiska arbetslag

Elin Kvist

Akademiska avhandlingar vid Sociologiska institutionen
Umeå Universitet
No 45 2006

Sociologiska institutionen
Umeå universitet
Avhandling 2006

Tryckt av Print & Media, Umeå universitet
April 2006

©Elin Kvist

ISSN 1104-2508
ISBN 91-7264-084-7

Kvist, Elin. *Stormarknadens nya maktordningar – Från kassörskor och butikschefer till (o)demokratiska arbetslag [The New Power Structures of the Supermarket – From Cashiers and Managers to (Un)democratic Teams]*. Swedish text with a summary in English. Doctoral Dissertation in Sociology at the Faculty of Social Sciences, Umeå University, 2006.

ISBN 91-7264-084-7 ISSN 1104-2508

ABSTRACT

The empirical basis of this thesis is made up of interviews with men and women working at a supermarket, both with and without managerial responsibilities. The supermarket is an example of a working place where they use modern information technologies, and where there have been reorganisations pointing towards more flexibility, lesser hierarchies and higher autonomy for the workers. Such a working place is therefore a good example of an organisation on the new labour market. The aim of this thesis is to study how everyday work is affected by the new labour market's working conditions and to relate these findings to established theories on society's transformations. Four concepts are in focus; technology, flexibility, hierarchy and control. These are often emphasised as important in the debate on changed work organisations. According to the post industrial and information society perspective, knowledge and technology will play an important role on today's labour market. The development of technology and knowledge at the supermarket points in many different directions at the same time. They use technology on a daily basis. The work rotation has raised the qualification levels for some of the employees, but at the same time others feel that the more qualified parts of their work are moved away from them, into computer systems or to a national level. The development of work rotation and partly self-governing work teams has given the employees more control over their everyday work but at the same time their resources are limited. They can decide when to do a task, but are often understaffed and have too many jobs to do. The work tasks are often heavy; the tempo is high, often with high noise. The work situation appears in many ways more industrial than service oriented. Workers are controlled through hierarchy but also by group norms, information technology, customers and by service-mindedness. The control mechanism has become more diverse, diffuse and harder to recognise. The changed work situation can be seen as two-fold. On the one hand there has been a humanisation of work, more autonomy, more opportunities to develop and many more interesting work tasks but on the other hand work density has risen while personnel resources have stayed the same in spite of increased opening hours and lager turnovers. The supermarket employees identify with their work tasks and take great responsibility for the work, even if their work conditions are hard. The work conditions that are now emphasised as flexible have long been the everyday reality for many employees, above all for many women in retail. Now these flexible work conditions have come to include both men and women in the working classes.

Key words: work, working life, class relations, feminism, employment, flexibility, work organization, supermarket, reorganizations, worker control, technology, retail, workplace democracy

1 INLEDNING 5

2 POSTINDUSTRI, INFORMATIONSSAMHÄLLE ELLER POSTFORDISM? – TEORIER OM SAMHÄLLETS EKONOMISKA OCH SOCIALA FÖRÄNDRINGAR 11

STORSKALIG VARUPRODUKTION OCH KÖNSARBETSDELNING 12
DET MERITOKRATISKA TJÄNSTESAMHÄLLET 14
FRAMVÄXTEN AV ETT NÄTVERKSAMHÄLLE 17
FRÅN LÖPANDE BAND TILL FLEXIBEL PRODUKTION 20
KONSUMENTERNA KRÄVER FLEXIBEL SPECIALISERING 21
POSTFORDISM SOM KRISBEKÄMPNING 22
DEN OMDEBATTERADE SAMTIDEN 24

3 ARBETETS BETYDELSE 26

NÄR EN TRADITIONELL ARBETSFORM BLIR OTRADITIONELL 30
FRÅN EN MANLIG ARBETSMARKNAD TILL EN KVINNLIG? 31
ORGANISATIONER SOM MAKTARENOR 35
KÖN I ORGANISATIONER 37
KLASS I ORGANISATIONER 40

4 ORGANISATORISKA TRENDER I TEORIN 43

TEKNIK 43
FLEXIBILITET 46
ARBETETS ORGANISERING 50
KONTROLL 55
TEKNIK, FLEXIBILITET, HIERARKI OCH KONTROLL 59

5 METOD OCH MATERIAL 60

6 TEKNIK – VERKTYG, HOT ELLER MÖJLIGHET? 66

Stormarknaden och informationsteknologin 67
Datautbildning och kompetenshöjning 71
Kvinnor, män och truckar 73
SAMMANFATTANDE DISKUSSION AV DEN TEKNISKA UTVECKLINGENS BETYDELSE 74

7 FLEXIBILITET – ARBETSTIDER, ARBETSGRUPPER OCH ARBETSUPPGIFTER UNDER OMVANDLING 76

DEN VARIERANDE ARBETSTIDEN – FLEXIBLA ARBETSTIDER, DYNAMISK FLEXIBILITET ELLER SKIFTGÅNG 78
Den obekväma arbetstiden *80*
Frivilligt eller ofrivilligt deltidsarbete *82*
Att arbeta mindre utan att gå ner i tid *86*
Betald eller obetald övertid *87*
SAMMANFATTANDE DISKUSSION AV DEN VARIERANDE ARBETSTIDEN 90
DEN VARIERANDE ARBETSGRUPPEN – BEMANNING UNDER OMSTRUKTURERING 92
Det går alltid att töja lite *94*
Högt tempo och färre arbetskamrater *95*
Bigger is better? *101*
Bruket av tillfälligt anställda *104*
Att vara tillfälligt anställd *107*
De tillfälliga och de tillsvidare *109*
SAMMANFATTANDE DISKUSSION AV DEN VARIERANDE ARBETSGRUPPEN 111
DEN VARIERANDE ARBETSUPPGIFTEN – ROTATIONEN OCH ARBETSLAGET 113
Motstånd mot rotationen *116*
Jämlikhet och könskodade arbetsuppgifter *123*
SAMMANFATTANDE DISKUSSION AV DET VARIERADE ARBETET 126

8 EN PLATT ELLER HIERARKISK ORGANISATION? 128

Att klättra uppåt – den hierarkiska organisationen *129*
Formella och informella vägar till ledarskap *132*
Kvinnors och mäns möjlighetsstrukturer *140*
SAMMANFATTANDE DISKUSSION OM ARBETETS ORGANISERING 143

9 KONTROLL OCH INFLYTANDE – DEMOKRATISERINGEN AV ARBETSLIVET 145

Det roliga arbetet - om arbetslagens betydelse *146*
Att förhandla med arbetskamrater *150*
Berikande eller splittrande *153*
Kunder, kassor och kontroll *157*
Service som känslokontroll *159*
Inflytande över arbetstiden, raster och semester *164*
SAMMANFATTANDE DISKUSSION AV KONTROLL OCH INFLYTANDE 170

10 DISKUSSION – STORMARKNADENS NYA MAKTORDNINGAR **175**

Relationen mellan teknik och kunskap *175*
Den flexibla arbetsformen – kärna och periferi *178*
Arbetets demokratisering *180*
Stormarknadens nya maktordningar *184*

REFERENSER **186**

SUMMARY: THE NEW POWER STRUCTURES OF THE SUPERMARKET – FROM CASHIERS AND MANAGERS TO (UN)DEMOCRATIC TEAMS **192**

EMPIRICAL METHODS AND AIM 192
POST-INDUSTRY, INFORMATION SOCIETY OR POSTFORDISM 192
THE MEANING OF WORK AND POWER STRUCTURES WITHIN WORK ORGANISATIONS 193
TECHNOLOGY 194
FLEXIBILITY 195
WORK ORGANISATION 196
CONTROL 197
CONCLUDING DISCUSSION 197

Förord

Snöstormen viner runt knutarna utanför mitt fönster och disputationen i maj känns ganska avlägsen, men nu tyder allt på att den faktiskt kommer att bli av. Utan vissa personer skulle detta inte ha varit möjligt. Först och främst vill jag tacka de som ställde upp på mina intervjuer och delade med sig av sin erfarenhet, stort Tack. Tack Mikael Nordenmark för att du lät mig komma in på ditt projekt och för all hjälp jag fick, även om det i slutänden inte riktigt blev som vi planerat. Tack Nora Räthzel för att du hjälpte mig att ro detta i land, utan din osvikligt kritiska blick och sköna stil hade jag varit förlorad. Tack Eva Magnusson för din ovärderliga hjälp och grundliga genomläsning av mitt manus inför slutseminariet. Tack Carina Tigervall, Britt-Inger Keisu, Mikael Hjerm, Anna Norberg, Carita Bengs, Ulrika Schmauch, Daniel Törnqvist och även andra som i olika sammanhang läst och kommentarat delar av manuset, jag önskar att jag vågat använda mig av er tidigare och mer. Så här mot slutet är det lätt att glömma bort hur det var i början, men jag vill även passa på att tacka Paula Mählck, Maria Carbin, Katharina Tollin och även ni andra i ”könsseminariet” för kloka tankar, vänskap och inspiration. Tack Mikael Stattin och Nils Eriksson för goda råd. Tack Rune Åberg, Stefan Svallfors, Björn Halleröd, Olle Persson och Lars Dahlgren för att ni läst och kommenterat. Tack alla sköna kollegor på sociologen, som det är lätt att ta för långa fika- och lunchraster med. Tack Jessica, Olof och Alva för god mat, utflykter och en hel del dans. Tack Emma med familj för kärlek. Tack vänner. Tack mamma och pappa. Tack Lars och Gunilla. Och slutligen Tack Simon och Hjalmar för allt, plus lite till, plus en enorm massa kärlek.

Elin Kvist
Umeå mars 2006

1 Inledning

Det svenska arbetslivet ser annorlunda ut efter den djupa arbetslöshetskris som präglade 1990-talet. Vissa anser att det har blivit mer demokratiskt och effektivt, andra menar att de förändringar som skett har medfört att kraven på de anställa har ökat samtidigt som metoderna för att kontrollera deras arbete har ändrat karaktär. Under senare år har det talats en hel del om arbetslivets nya ordning. Ett nytt sätt att organisera och strukturera arbetet och organisationerna. Det har talats om ett ”nytt” arbetsliv som skiljer sig från ”det gamla”. Tydligt i beskrivningarna av dessa förändringar är synsättet att vi har gått *från* något *till* något annat. Vad detta ”något” är och därmed också vad det andra är, har diskuterats livligt. Skillnaderna har karaktäriserats i termer av flexibilitet, vidgade kompetenser och självstyrande arbetsgrupper, det har talats om omorganisering och kundorderstyrning samt om att anpassa verksamheten till konsumenternas ändrade krav. Orsakerna till dessa ändrade krav har även de sökts vitt och brett: i globaliseringen, i den tekniska utvecklingen eller kanske i konsumenternas ändrade behov etc. Alla dessa förändringar har på olika sätt förväntats påverka organisationer och deras arbetssätt, men även omskapa arbetsmarknadens mest grundläggande relationer, exempelvis relationerna mellan samhällsklasser och mellan könen. *Svenskt näringsliv* skrev i en text från 2001:

> I det nya näringslivet förändras balansen på arbetsmarknaden till förmån för medarbetarna som ju är de som äger humankapitalet. Men alla regler bygger fortfarande på tanken att det är arbetstagarna som behöver skyddas mot kapitalägarna.[1]

I en annan av deras rapporter proklameras att:

[1]Svenskt näringsliv, *Det nya näringslivet*, rapportserien, 2001

> Vi befinner oss i en historisk brytningstid. Industrin har spelat ut sin roll. Den nya ekonomin har Internet som bas och industrisamhällets affärslogik och värderingar gäller inte längre.[2]

I dessa rapporter menar man alltså att industrisamhällets maktasymmetri inte längre är giltig utan nu ligger istället förhandlingsövertaget hos de anställda som kan förhandla ”med fötterna”, dvs. ta sin specialistkunskap och gå till en annan arbetsgivare om förhållandena inte passar. En sådan förändring mot vad man skulle kunna kalla för ett mer meritokratiskt system innebära också att gamla maktordningar där klass, kön eller etnisk bakgrund hade betydelse inte längre skulle vara aktuella, eftersom att det nu kommer att vara vad man *kan* som räknas, snarare än vem man *är*. Dessa antaganden om arbetslivets omdaning ifrågasätts av andra som menar att industrisamhällets logiker fortsätter verka, att klass, kön och andra maktordningar även fortsättningsvis spelar en avgörande roll. Att sättet att organisera arbetet må förändras med att grundfundamentet fortfarande består.[3] Visionerna och uttolkarna har som synes varit många och kommit från vitt skilda håll: journalister, forskare, politiker, konsulter, fackförbund, arbetsgivarorganisationer m.fl. har alla dryftat detta ämne. Trots detta kvarstår många frågor. Behovet av konkretisering är uppenbart. Vilken betydelse har allt detta för människor? Hur kan man förstå förändringarna och dess konsekvenser?

När arbetslivets förändrade ordningar diskuteras görs detta ofta med utgångspunkt i en makronivå och stora samhällsomfattande teorier om strukturella förändringar och deras konsekvenser. Dessa stora teorier är spännande och ger oss möjligheter att lyfta blicken från en specifik arbetssituation och arbetsplats för att få syn på de mer generella mönstren, samtidigt missar de ofta vardagens nyanser. Min avsikt är att med utgångspunkt i dessa teorier studera en specifik arbetsplats och dess anställda för att se vilka konsekvenser de förändringar som skett har för de anställda – hur deras arbetsvardag påverkas av arbetslivets nya villkor. För att undersöka detta valde jag att studera en specifik arbetsplats inom en särskild bransch för att kunna se hur de olika relationerna på arbets-

[2]Falk, Thomas, *Den nya ekonomi*, Teknikskifte och en ny affärslogik, Industriförbundet, 2001

[3]Acker, Joan, “Revisiting class”, *Social politics*, vol 7, nr 2, 2000; Webster Juliet, *Shaping women’s work –Gender, employment and information technology*, Longman,1996

platsen påverkades av förändringarna. Sökandet påbörjades efter en bransch som var stabil på så sätt att den funnits med länge, men samtidigt skulle den ha genomgått förändringar för att anpassa verksamheten efter det som man skulle kunna beteckna som nya krav i en ny tid. Eftersom beskrivningarna och diskussionerna om arbetslivets förändrade krav spänner från högt till lågt och omfattar en rad olika fenomen och faktorer, har jag valt att fokusera på fyra centrala områden som är återkommande i diskussionerna om arbetslivets nya villkor. Dessa fyra områden är givetvis svåra att åtskilja i praktiken men jag har låtit dem fungera som ledsagare när jag närmat mig det studerade företaget. De fyra är den *tekniska* utvecklingens betydelse för arbetet, de ökade kraven på *flexibilitet*, nya sätt att *organisera arbetet* samt hur *kontrollen* över arbetet förändrats.

Nu återstod alltså att finna en organisation som motsvarade de krav på förändring som denna studie kräver. Valet föll på en stormarknad, bland annat eftersom denna typ av verksamhet sällan förekommer i diskussioner kring arbetslivets förändrade karaktär. Det var inom denna bransch jag skulle söka den nya arbetsmarknadens arbetsvillkor. Handeln anställde ungefär 12 procent av de sysselsatta i Sverige 2002, det vill säga över en halv miljon människor. Av dessa arbeta 239 000 inom detaljhandeln, dit stormarknader räknas.[4] Livsmedelshandeln är alltså en stor arbetsgivare som under senare år genomgått en rad genomgripande förändringar.

Den mest påtagliga trenden under senare år inom livsmedelshandeln är etablerandet av allt större butiker, en bit utanför centrum, med ett allt större och bredare utbud och långa öppettider. En sådan geografisk placering medför billigare markpriser, lägre lokalhyror och goda parkeringsmöjligheter. Den tidigare närbutiksprincipen, enligt vilken livsmedelsförsäljningen skedde i mindre butiker i kundernas bostadsområden, har under senare år mer eller mindre helt ersatts av stormarknader i städernas utkanter. Livsmedelsförsäljningens tidigare decentraliseringsstrategi har ersatts med en centraliseringstendens. De små lokala handlarna har blivit färre och istället växer de stora koncernerna. Vägen till lönsamhet är stordriftsfördelar: För det första stora lokaler som rymmer ett stort utbud, istället för att för hand plocka upp varor på hyllor, fyller man nu hyllorna med hjälp av truckar. För det andra en stor omsättning vilket medger inköp av stora kvantiteter. För det tredje och kanske viktigaste faktorn i sammanhanget är att antalet anställda optimerats efter företagets

[4]http://www.svenskhandel.se 2005-10-27

behov, vilket ger möjlighet till långa öppettider och snabb genomströmning av kunder och varor.

Denna branschomvandling får konsekvenser för de anställda. För att hantera det stora utbudet av varor krävs olika former av informationsteknologi och andra tekniska verktyg somt tidigare inte använts inom handeln, exempelvis truckar. Detta har ökat teknikintensiteten i verksamheten. De långa öppettiderna innebär att de i allt högre grad arbetar kvällar och helger. Arbetstiderna varierar också mycket över dagarna. För att klara verksamheten förekommer också alltfler extraanställda som går utöver den ordinarie personalen. De anställdas arbetsuppgifter varieras också efter behov. Stormarknaden karaktäriseras alltså av en ökad grad av det som i dagens arbetslivsjargong brukar benämnas flexibilitet. Genom införandet av arbetslag med visst eget självstyre kan vissa delar av kontroll och beslutsfattande decentraliseras och den enskilda anställda kan därför antas i viss mån fått utökat ansvar och befogenheter. I en studie av arbetslivets förändrade krav ter sig stormarknaden alltså vara ett utmärkt exempel eftersom denna arbetsplats uttrycker en rad av de förändringar som skett under senare år på arbetsmarknaden i allmänhet och inom livsmedelshandeln i synnerhet.

Handeln förefaller inte heller lika väl utforskad som andra arbetaryrken såsom bilindustri eller vård. En förklaring till detta kan enligt Susanna Hedenborg och Karin Åmossa vara att handeln är svår att kategorisera.[5] I artikeln *Kring kassaapparaten* utvecklar de ett resonemang kring att forskningen länge har delat in arbetsvillkor i en produktions och konsumtionssektor. Denna uppdelning har begränsat forskningen kring arbetsvillkor i detaljhandeln eftersom denna bransch varken ryms under beteckningen konsumtion eller produktion, utan kräver båda. För att studera detaljhandelns arbetsvillkor krävs att man inte ser relationen mellan konsumtion och produktion som motsatsförhållanden utan som interagerande.[6] Dikotomiserandet av konsumtion och produktion har också betydelse för könsrelationerna i samhället, där den lättsinniga och njutningslystna konsumtionen förknippas med femininitet och produktionens flit, kontroll och hårda arbete associeras med maskulinitet. Ett annat problem relaterat till kategoriserandet av handeln handlar om dikotomiseringen mellan

[5]Hedenborg, Susanna & Åmossa, Karin, ”Kring kassaapparaten – handelsanställda ur genus och klassperspektiv under 1900-talet”. *Häften för kritiska studier*, nr1, 2000
[6]Hedenborg a.a.

offentligt och privat, även här kan detaljhandeln sägas befinna sig mitt emellan. Tidigare feministisk forskning har visat att isärhållandet av offentligt och privat har bidragit till att förstärka de könsrelationer som innebär att kvinnor underordnas. Men detaljhandeln är inte bara intressant ur ett könsperspektiv utan utmanar även det produktionsrelaterade klassperspektivet, då de anställda i detaljhandeln blir svåra att kategorisera. Tillhör ett kassabiträde på en stormarknad samma klass som en chef för en franchisad butik? Hedenborg och Åmossa hävdar att konstruerandet av motsatsförhållanden mellan konsumtion/produktion och privat/offentligt har inneburit att många förhållanden på arbetsmarknaden har osynliggjorts och att man genom att studera detaljhandeln kan problematisera dessa dikotomier samt att utveckla diskussionen om klass och könsrelationer.[7] De problem som är förknippat med kategoriserandet av de handelsanställda har troligtvis bidragit till att antalet arbetslivsstudier med handeln som exempel är ganska få.[8]

Denna studies övergripande frågor rör hur arbetsvardagen upplevs i en organisation där den *tekniska utvecklingen* innebär nya krav och förväntningar, där *flexibilitet* breder ut sig, där sättet att *organisera arbetet* förändras och där *kontrollen* över arbetet har ändrat karaktär. Det vill säga en organisation som präglas av precis det som ofta brukar framhållas som kännetecknande för det nya arbetslivet. Avsikten är att studera hur arbetsvardagen ter sig för en grupp anställda, med eller utan arbetsledande ansvar. Jag kommer att analysera deras upplevelser och erfarenheter genom att sätta dessa i relation till en uppsättning inflytelserika teoretiska perspektiv som förhåller sig till arbetets nutid och framtid. Avsikten är inte att pröva dessa teoriers giltighet utan att diskutera och synliggöra de vardagliga praktikerna och de levda konsekvenserna av de förändringar som präglar den nutida arbetsmarknaden, inom en bransch där detta tidigare varit förbisett. Hur ser relationerna mellan arbetsgivare och arbetstagare ut? Vilka möjligheter finns att påverka den egna arbetssituationen? Hur organiseras arbetet? Hur ser de sociala relationerna ut på arbetsplatsen? Hur påverkas de olika maktordningarna på arbetsplatsen av att orga-

[7] a.a.

[8] med undantag för de följande: Sundin, Elisabeth, *Män passar alltid*, SOU 1998:4, Fritzes; Mulinari, Paula, *Flexibilitetens gränser*, Arbetslivsinstitutet, Arbetslivsrapport nr 2004:12; Åsmossa, Karin, *Du är NK!*, Almqvist & Wiksell international, Stockholm, 2004

nisationen har omvandlats? Hur påverkas arbetets könade ordning av förändringarna?

En central avgränsning för studien är valet att fokusera på relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare utan att gå in på fackets roll i de aktuella förändringarna. Att utveckla och diskutera denna skulle kunna resultera i en helt annan och egen studie. Jag valde därför att inte ställa frågor om fackets roll i mina intervjuer och facket nämndes inte heller så ofta av de jag talade med. I ett framtida forskningsprojekt skulle dock fackets roll i förändringarna vara intressant att studera.

Innan jag ger mig in på det konkreta exemplet och de vardagliga praktikerna kommer jag att presentera och diskutera en rad inflytelserika makroteorier om den nutida och framtida arbetsmarknaden, för att på så sätt illustrera hur man kan tolka och förstå vår samtid och de mönster och strukturer som präglar den. Ambitionen är att med hjälp av dessa sätta in de stormarknadsanställdas erfarenheter i ett större sammanhang. Därefter följer en genomgång av de teoretiska utgångspunkter som studien vilar på utifrån ett organisationsperspektiv. Här lyfts det socialkonstruktionistiska perspektivet, den kritiska organisationsteorin och det feministiska perspektivet in. Därpå följer en genomgång av de fyra begreppen som spelar en central strukturerande roll för denna studie: teknik, flexibilitet, hierarki och slutligen kontroll. Efter en genomgång av de metodologiska utgångspunkterna följer de empiriska kapitlen som åtföljs av en summerande slutdiskussion.

2 Postindustri, informationssamhälle eller postfordism? – teorier om samhällets ekonomiska och sociala förändringar

När arbetsmarknadens nya krav och förändrade strukturer diskuteras i dagspress, facktidningar och ekonomimagasin, pågår samtidigt en motsvarande diskussion inom den sociologiska teorin och forskningen. Den klassiska sociologin växte fram under, och fokuserade på, de sociala förändringar som skedde i övergången från jordbruks- till industrisamhälle. En förändring som fick omfattande betydelse för samhället, politiken och kulturen och som grovt brukar dateras till perioden från slutet av 1800-talet och fram till 1900-talets mitt. Under 1900-talets sista decennier började dessa tesers brukbarhet för att förstå samtiden ifrågasättas och en rad nya begrepp och teorier lanserades. Vad som anses utmärka det nya samhälle som vi nu står inför skiftar mellan de olika teorierna. Vissa framhåller att vår värld alltmer präglas av en global ekonomi, andra betonar en växande tjänstesektor eller att olika former av teknologiska landvinningar som exempelvis informationsteknologin har fått ökad betydelse. Dessa förändringar förväntas på olika sätt prägla och förändra arbetsmarknaden och arbetskraftens sammansättning och villkor. Det har även förkommit en hel del idéer om vilken inverkan dessa omstruktureringar kommer att ha på de maktordningar som präglar arbetslivet. Hur kommer relationen mellan arbetare och tjänstemän att se ut i framtiden? Kommer det överhuvudtaget att finnas några arbetare kvar när industrin antas förlora sin betydelse? Vilka konsekvenser får dessa förändrade förhandlingsgrunder för relationen mellan kvinnor och män i arbetslivet? Vilken betydelse får förändringarna för den etniska eller internationella arbetsdelningen i samhället och världen? Nedan följer en kortare presentation av några tongivande teorier som diskuterar samhällets förändrade ordning. Syftet är att illustrera den samhällsteoretiska mångfalden när det gäller föreställningar om ekonomiska och sociala förändringar. Avsikten är också att tillhandahålla verktyg för att sätta in denna studies resultat i ett mer övergripande sammanhang och lyfta dem från stormarknadsgolvet till ett samhälleligt plan.

Storskalig varuproduktion och könsarbetsdelning

En av sociologins grundfrågor har, som sagt, handlat om att förklara industrisamhällets framväxt och dess konsekvenser. Kännetecknande för industrisamhället är att ekonomin domineras av storskaliga varuproducerande industrier, att arbetsdelningen är tydlig inom företagen samt att arbetsplatserna är klart åtskilda från hemmen. I diskussionerna om det nutida arbetslivets förändrade ordningar kontrasteras ofta industrisamhällets arbetsvillkor mot dagens, exempelvis gällande organisationernas struktur och de anställdas möjligheter att påverka arbetet.

I motsats till hur det sett ut i jordbruksamhällets självhushåll innebar industrialiseringen att allt fler arbetade med att producera varor och tjänster och därför i högre utsträckning blev tvungna att köpa livsförnödenheter som mat och kläder. Industrins behov av mänsklig arbetskraft, naturtillgångar och det ökade flödet av varor och tjänster förändrade emellertid inte bara det ekonomiska systemet. Omvandlingen fick också djupgående betydelse för människors liv i stort. Gamla sociala institutioner avskaffades och nya växte fram. Klasstrukturen förändrades på ett genomgripande sätt, maktordningen omvandlades. Det skedde även stora förändringar i ideologier och politiska system.[9]

Arbetet blev en vara på en marknad där arbetsgivarna betalade för att under en begränsad period använda sig av arbetarens färdigheter och kunskaper för att producera varor. Lönearbetet kom att dominera under förra seklet och idag försörjer sig fortfarande de allra flesta genom att sälja sin förmåga att arbeta.[10] Industrialiseringen innebar även att allt fler flyttade från landsbygden och in till städerna. Urbaniseringen förändrade livsvillkoren för många. Bland annat förändrades familjens roll. En del av arbetet, det som någon annan var beredd att betala för, kopplades bort från familjen och många av de roller som familjen haft gentemot individerna förändrades. Vissa uppgifter övertogs av andra institutioner, skolan tog exempelvis över delar av uppfostran och utbildning, medan sjukhus och ålderdomshem övertog vården av äldre och sjuka.[11]

Familjens förändrade roll och samhällets omvandlingar fick olika konsekvenser för kvinnor och män och den könssegregering som idag fortfarande syns på arbetsmarknaden kan spåras till denna omdaning. När

[9] Burns, Tom, *Människan i industrisamhället*, Rabén och Sjögren,1972
[10] Hansen, Lars H & Orban Pal, *Arbetslivet*, Studentlitteratur, 2002
[11] Åberg, Rune, *Industrisamhälle i omvandling*, Carlsson, 1990

vissa delar av kvinnors och mäns arbete flyttades ut från hemmet, det vill säga från hantverksateljén eller bondgården, blev kvinnors obetalda arbetsuppgifter kvar i hemmet och osynliggjordes eller idealiserades som ”kvinnliga” och ”naturliga”.[12] Denna typ av arbete ansågs inte kräva utbildning eller skicklighet. Under samma tid debatterades kvinnors lönearbete som en avvikelse från ett normalt kvinnligt levnadsmönster. Det lönearbete som kvinnor gjorde förtalades, ansågs vara förnedrande och ifrågasattes. Detta medförde att kvinnorna inte bara var tvungna att bidra till familjens försörjning genom att lönearbeta, de skulle även skämmas för att de gjorde det. Det förekom en tydlig ideologisering där gifta kvinnor sågs som hushållerskor och män som familjeförsörjare. Ideologin om mannen som ensamförsörjare bidrog till att arbetarklassens kvinnor och män gjorde ett gemensamt projekt i att dölja kvinnors arbete. Om hustrun arbetade kunde man inte medge att hennes lön var viktig för familjens överlevnad, utan arbetet skulle vara lägre betalt och utföras inom områden som inte konkurrerade med mannens. Kvinnor ansågs alltså ”dryga ut” hushållskassan, jobba för ”nålpengar” eller för det där lilla extra.[13] Denna bild lever kvar ännu idag. I samtal med en ombudsman på ett fackförbund fick jag höra att när kvinnorna började arbeta inom hans förbunds organisationsområde benämndes de ”pälsarbetare”, eftersom ”egentligen inte behövde pengarna eftersom deras män försörjde dem”.

Könssegregeringen på arbetsmarknaden tillkom enligt Wikander för att lösa konflikten mellan idealen om familjeförsörjaren och kvinnors lönearbete. Det skapades helt enkelt en arbetsmarknad för kvinnor som var annorlunda än den för män. Vissa yrken ansågs passande för kvinnor, andra inte.[14] Handeln har varit en arbetsplats där både män och kvinnor har arbetat, men då oftast på olika positioner. Vid 1900-talets början var det vanligt med små butiker, där ägaren och butiksföreståndaren, oftast en man, skötte arbetsuppgifterna med hjälp av de övriga familjemedlemmarna och en eller två butiksbiträden. Butiksbiträdena kunde vara både kvinnor och män.[15] Idag är 70 procent av de som arbetar som försäljare av dagligvaror kvinnor och 30 procent män. Bland egen företagarna inom detaljhandeln är 59 procent män och 41 procent kvinnor.[16] Detta indikerar

[12] Wikander, Ulla, *Kvinnoarbete i Europa 1789-1950*, Atlas akademin, 1999
[13] Wikander a.a
[14] a.a.
[15] Hjelm, Jonny, *Vi träffs och trivs i handeln*, kommande
[16] *På tal om kvinnor och män 2004*, SCB

en hierarkisk könsarbetsdelning, där kvinnorna oftare återfinns på lägre nivåer och män oftare på högre nivåer.

Det meritokratiska tjänstesamhället

Under den senare delen av 1900-talet tyckte sig vissa se att sysselsättningsstrukturen förändrades i västvärlden. De menade att det inte längre var arbetstillfällena inom industrin som ökade mest, utan nu skedde istället en ökning i antalet tjänstemän. Denna ökning har i hög grad tillskrivits den offentliga sektorns tillväxt, och därmed också kvinnors massiva inträde på arbetsmarknaden. Sedan dess har diskussioner pågått kring hur vi ska förstå och tolka denna förändring. Vissa hävdade att industrisamhällets tid nu var över och att ett tjänstesamhälle eller ett postindustriellt samhälle hade tagit vid. Andra menade att situationen faktiskt var den omvända: Att andelen industriarbeten aldrig hade varit större[17]. Enligt Pietro Basso räknade man med att det 1995 fanns fem hundra miljoner arbetare vilket är tre och en halv gång fler än 1950. Under samma tid har världens befolkning fördubblats. Förvisso har andelen industriarbetare i väst har sjunkit eftersom produktionen blivit mer effektiv, men i resten av världen växer andelen industriarbeten. Han uppskattar att ca 80 procent av industriarbetena återfinns utanför västvärlden. Andra beskriver detta i termer av en ny internationell arbetsdelning. Paulina De los Reyes och Diana Mulinari skriver:

> Den exploatering av billig arbetskraft som givit upphov till själva basen för konsumtionsmöjligheter i den rika världen är inte längre bunden till specifika platser, regioner och länder. Kapitalets fria rörlighet och flöden av varor och tjänster över nationalstater och kontinenter har kommit alltmer att gynna politiska och ekonomiska eliter, samtidigt som instabila arbetsvillkor, försörjningssvårigheter och en fragmenterad tillvaro blir en verklighet inte bara för den fattiga befolkningen i periferin utan också för underordnade grupper i den rika världen.[18]

De menar alltså att arbetsdelningen inte är så entydig som exempelvis Daniel Bell hävdar i teorin om det postindustriella samhället. Det blir

[17] Basso, Pietro, *Modern times, ancient hours*, Verso, 2003
[18] de los Reyes, Paulina & Mulinari, Diana, *Intersektionalitet,* Liber, 2005

tydligt att Bell bygger sin teori på ett rent västligt perspektiv när han påstår att antalet industriarbetare minskar samtidigt som antalet tjänstemän ökar och att vi därför kommer att se ett tjänstesamhälle växa fram. Enligt Bell är den centrala skillnaden mellan tjänstesamhället, eller det postindustriella samhället, och det tidigare industrisamhället, att det i det senarenämnda är tjänsteproduktion som genererar värde i stället för varuproduktionen. Detta antagande är problematiskt. För även om tjänster och service har ökat i omfång och betydelse så krävs fortfarande varor och varuproduktion. Vidare produceras dessa varor alltså ofta utanför västvärlden samtidigt som vinsterna av denna produktion till stora delar tillfaller väst. Stormarknaden i denna studie är ett tjänsteföretag som gör sina vinster på att sälja varor, men utan dessa varor vore verksamheten obefintlig. En hel del av det som säljs är färskvaror och en del av produktionen sker i regionen och i vissa fall när det gäller exempelvis bröd, tillverkas det i butiken. Andra varor, exempelvis kläder, produceras med all sannolikhet i något låglöneland. Stormarknaden som företag är alltså beroende av att varor produceras för att de ska kunna göra vinster, en produktion som sker lokalt, regionalt, nationellt och även i vissa fall internationellt.

Enligt Bell kommer den förändrade arbetsdelningen att få omfattande konsekvenser för samhället. Bland annat tror han att vi kommer att se en klassmässig omstrukturering där de yrkeskategorier som är baserade på professionell och teknisk kunskap växer i omfång och betydelse.[19] Något som i sin tur skulle innebära att den teoretiska kunskapen blir allt viktigare.

> A post-industrial society is based on service. Hence, it is a game between personas. What counts is not raw muscle power, or energy, but information. The central person is the professional, for he is equipped, by his education and training, to provide the kinds of skills which are increasingly demanded in the post-industrial society.[20]

När Bell ska beskriva vilka konsekvenser detta får för arbetet skriver han:

[19] Bell, Daniel, *The coming of post-industrial society*, Heinemann, 1974
[20] Bell 1974 s.127 a.a.

> What is central to the new relationship is encounter or communication, and the response of ego to alter, and back – from the irritation of a customer at an airline ticket office to the sympathetic or harassed response of teacher to student. But the fact that individuals now talk to other individuals rather than interact with machines is the fundamental fact about work in the post-industrial society.[21]

Han framhåller alltså interaktionen mellan människor som det utmärkande för det postindustriella arbetslivet. Med utgångspunkt i detta resonemang förefaller stormarknaden vara ett gott exempel på ett postindustrielltföretag. Samtidigt finns dock vissa reservationer. Om man tittar historiskt så kan man anta att interaktionen mellan människor inom handeln var mer påtaglig under den tid då varor såldes över disk, än idag när försäljningen sker genom att kunderna själva plockar ner varor i sina korgar. Det förefaller i slutänden tveksamt om utvecklingen inom livsmedelhandeln verkligen går mot mer interaktion mellan människor. Snarare skulle man kunna hävda att vi har fått en ökning av interaktion mellan människor och maskiner i vardagen, genom exempelvis självscanningskassor, Internetbanker och bankomater.

I diskussionen omkring en eventuell framväxt av ett tjänstesamhälle är det även väsentligt att lyfta fram att skillnaden mellan de olika arbeten som benämns tjänstearbeten är stora, utbildningsgraden och kraven är väldigt olika. Många tjänstebaserade arbeten är monotona och kan i praktiken vara lika psykiskt och fysiskt utmattande som traditionella industriarbeten. En stor andel av tjänstearbetena är tydligt rutiniserade och styrda, exempelvis snabbmatsrestaurangbiträdets, kontoristens eller callcenterarbetarens.[22] Krishan Kumar menar att på samma sätt som industriarbetet har tayloriserats så har tjänstearbetet varit underkastat liknande former av rutinisering, fragmentarisering och mekanisering. Den tayloristiska produktionsformen innebar bland annat att beslutsfattandet koncentrerades till den allra översta toppen av företagspyramiden. Denna omstrukturering möjliggjorde att även mellanledens arbete, det vill säga tjänstemännens, kunde automatiseras. På detta sätt omvandlades många tjänstemannayrken från kvalificerade arbeten som ansågs kräva omdömesgillhet, till

[21] Bell s163 a.a.
[22] Ransome, Paul, *Sociology and the future of work*, Ashgate, 1999

mindre självständiga yrken med mer rutinartade sysslor och som också allt oftare innehades av kvinnor.[23] Paul Ransome betraktar föreställningen om den absoluta skiljelinjen mellan industri- och servicearbeten som överdriven. Han skriver:

> The emergence of a more service oriented labour process is a twist in the story of industrial development, not a new story altogether.[24]

Avsikten i denna studie är att relatera resonemangen om ett postindustriellt samhälle till arbetsvillkoren på stormarknaden men också till de något mer sentida antagandena om informationssamhället. Bell beskrev själv informationssamhället i en text från 1980.[25]

Framväxten av ett nätverksamhälle

Begreppet information är intimt förknippat med samhällets datorisering. Datorn började utvecklas under andra världskriget och då framförallt inom försvarsindustrin i USA. Under efterkrigsperioden spreds amerikanska företag över världen. För dessa multinationella företag var kommunikationen oumbärlig – datorer och satelliter framhölls som en lika viktig del i deras produktionsprocess som arbetare och fabriker. De talades då om den tredje industriella revolutionen, där den första förknippas med utvecklingen av ångmaskinen och den andra med elektriciteten. Den tredje industriella revolutionen blev slutligen möjlig i samband med utvecklingen av mikroelektroniken.[26]

Denna förändrade ordning kan enligt Bell komma att ha betydelse för hur sociala och ekonomiska utbyten kommer att se ut, hur kunskap skapas och emottas samt även för arbetets karaktär. Detta, vilket Bell framhåller som en revolution i såväl organisationen som i processandet av information och kunskap där datorn spelar en central roll, ska ses i kontexten av utvecklingen av ett postindustriellt samhälle. En viktig förändring som Bell ser är att tidigare samhällen var tids- eller platsbundna. I

[23] Kumar, Krishan, *From post-industrial to post-modern society*, Blackwell, 1995
[24] Ransome s.56 a.a.
[25] Bell, Daniel, "The social framework of the information society", I: Forester T(ed), *The microelectronics revolution*, Basil Blackwell, 1980
[26] Kumar a.a.

det nya datorbaserade samhället menar han dock att tid och plats inte har lika stor betydelse. Den ekonomiska grunden för industrisamhället var arbete och kapital, i informationssamhället tar däremot enligt Bell kunskap och information över rollen som de ekonomiskt mest centrala delarna. Detta innebär att det är kunskap och inte arbete som genererar värde.[27] Kunskap kommer enligt teorierna om informationssamhället att påverka arbetet på två sätt: För det första kommer redan existerande arbeten att uppgraderas och bli mer kunskapsintensiva och för det andra kommer det att skapas nya arbeten i kunskapssektorn, så att informationsarbetarna dominera på arbetsmarknaden. De högutbildade kunskapsarbetarna kommer således att utgöra kärnan i informationsekonomin.[28]

Liknande resonemang återfinns i Manuel Castells beskrivningar av nätverksamhällets framväxt. Castells förutspår taylorismens död i och med att informationsteknologin kommer att ersätta de monotona arbeten som kan programmeras, samtidigt som de arbeten som kräver analysförmåga även fortsättningsvis utförs av människor. Han menar att den nya informationsteknologin omdefinierar arbetsprocesser och arbetare, och därmed också sysselsättning och yrkesstruktur. Arbete på högre nivåer utförs av kvalificerade kontorsarbetare och experter, medan mellannivåerna tas bort och ersätts med datoriserade kontrollmekanismer. Maskiner ersätter de lägst kvalificerade. Mångkvalificerat och individualiserat ansvar ökar kontorsarbetarnas potentiella engagemang, utan att därmed öka ersättningen för deras yrkesinsatser. Castells menar att den nya informationsbaserade ekonomin å ena sidan har en kärntrupp av informationsorienterade administratörer, symbolanalytiker och å den andra en umbärlig arbetskraft som kan automatiseras och bytas ut allt efter marknadens behov.[29]

Castells tecknar en generellt dyster framtidsversion där den traditionella arbetsformen baserad på heltidssysselsättning, tydlig yrkesidentitet och karriärmönster över livscykeln sakta men säkert upphör. Han ser allmänt försämrade levnads- och arbetsvillkor, strukturell arbetslöshet, sjunkande reallöner, växande klyftor och osäkra jobb. Detta menar han är en effekt av hur

[27] Bell 1980 a.a.
[28] Bell a.a.
[29] Castells, Manuel, *Informationsåldern: Nätverksamhällets framväxt*, Daidalos, 2000

> /../den extraordinära ökningen av flexibilitet och anpassningsförmåga som den nya tekniken medgav ställde arbetets stelhet mot kapitalets rörlighet. Följden blev ett ständigt tryck att göra arbetets bidrag så flexibelt som möjligt. Produktivitet och lönsamhet ökade medan arbetskraften förlorade sitt institutionella skydd och blev alltmer beroende av individuella förhandlingsvillkor på en ständigt föränderlig arbetsmarknad.[30]

I resonemangen ovan beskrivs en utvecklingslinje som går från industri, till postindustri till informationssamhälle. Dessa beskrivningar är intressanta och tankeväckande men också behängda med en rad problem, exempelvis när det gäller föreställningar om vad som genererar värde. Förvisso har tjänstearbetet ökat i västvärlden, men samtidigt konsumeras stora mängder massproducerade varor som tillverkas i låglöneländernas fabriker. Det är svårt att föreställa sig hur tjänste- eller informationssamhället skulle kunna klara sig utan dessa varor.

Bells version av informationssamhället passar i vissa avseenden perfekt in i en liberal tradition, där framväxten av ett informationssamhälle kan ses som en fortsättning på upplysningens tilltro till rationalitet och framåtskridande.[31] Genom kunskap ska effektiviteten öka och likaså friheten. Castells version av informationssamhällets konsekvenser för sysselsättningsstrukturen är däremot mer dyster. Att ha i åtanke i detta sammanhang är att informationsteknologin inte bara har uppstått som något naturligt, värderingsfritt. Den har snarare skapats och valts i samklang med de sociala och politiska intressen som varit rådande. Vilket innebär att om samhällsutvecklingen får fortgå oemotsagd och utan att maktordningar påtalas och belyses så kan existerande sociala ojämlikheter fortsätta existera och kanske även öka. Instrumenten och teknikerna ändras men de övergripande målen och syftena med det kapitalistiska systemet fortsätter vara desamma om inte motstånd görs.[32] Men dessa tolkningar av utvecklingen är bara några sätt att beskriva de samhälleliga, ekonomiska och sociala förändringarna. Det finns fler, bland annat de som istället fokuserar på övergången från fordism till postfordism.

[30] Castells s.285 a.a.
[31] Kumar a.a.
[32] a.a.

Från löpande band till flexibel produktion

Gramscis text om ”Americanism and Fordism” kan ses som startpunkten för ett annat sätt att förstå samhällets nutida utveckling. I denna framhåller han fordismen som den epok i kapitalismens utveckling som markerade övergången till det som han benämner ”planerad ekonomi”. Enligt Gramsci planerade fordismen inte bara produktionen utan även de människor som ingick i den. Han hävdar att ett av målen för fordismen var att skapa en ny typ av människor. Denna nya typ av arbetare förväntades ha en automatiserad attityd till arbetet för att passa in i produktionen som brutits ned i sina minsta beståndsdelar. Hantverksskicklighet, aktivitet och initiativförmåga bland arbetarna betraktades som något som missgynnade produktionen enligt Gramscis tolkning av Ford. I Fords ekonomiska experiment var grundstenarna höga löner, låga priser samt att företaget hade egen kontroll av transport och distribution av sina produkter. Med dessa utgångspunkter rationaliserades produktionen och arbetskraften genom en kombination av tvångsmedel som bland annat innebar att arbetarna förbjöds att organisera sig. Man använde sig även av övertalning genom bland annat höga löner, goda löneförmåner och propaganda. Gramsci menar att Fordismen inte stannade inom fabrikernas murar utan att den även trängde in i hemmen till de mest privata och intima sfärerna av arbetarnas liv. Man hyllade bland annat monogamin och familjelyckan eftersom detta ansågs vara gynnsamt för arbetarnas produktionsmoral.[33]

Fordismen kännetecknas av massproduktion av standardiserade produkter, stark central kontroll över arbetet, löpandebandsproduktion, masskonsumtion, samt en tydlig inriktning mot första världens marknader. Den tid av ständigt ökande produktion och tillväxt som inföll efter andra världskriget kan ses som fordismens guldålder. Efter mitten av 1970-talet skedde dock något som innebar att ekonomin kom i kris på flera plan. Framtiden såg inte längre entydigt ljus ut utan företagen och nationerna upplevde ekonomiska motgångar. Vissa menar att den fordistiska massproduktionen då började ersättas med en mer flexibel produktion. Detta produktionssätt har kommit att benämnas postfordism.[34]

---

[33] Hoare, Quintin & Nowell Smith, Geoffrey(ed), *Selection from the prison notebooks of Antonio Gramsci*, London, 1971

[34] Hall, Stuart, “The meaning of new times”, I: Morley David (ed) *Stuart Hall*, Routledge, 1996

Den postfordistiska idétraditionen är komplex men jag kommer nedan att ta fasta på en särskild konfliktlinje inom denna tradition, där tolkningarna av den flexibla specialiseringen står i fokus. Skiljelinjen går mellan å ena sidan Amerikanerna Michel J Piore och Charles F Sabel, som poängterar flexibel specialisering som en ny produktionsform och å andra sidan de franska regulationisterna som menar att den fordistiska produktionsmodellen bibehållits om än i ny form.

Konsumenterna kräver flexibel specialisering

Grunden för det fordistiska produktionssättet var som nämndes ovan massproduktion och masskonsumtion. Fordismen var oslagbar när det gällde att leverera standardiserade billiga produkter till en massmarknad. Piore och Sabel undrar dock vad som händer om konsumenterna inte länge är intresserade av massproducerade varor och produkter? Vad händer när konsumenterna består av otaliga grupper med obegränsade behov? Svaret på dessa frågor är enligt Piore och Sabel att detta är vad som genererar de kriser i det ekonomiska systemet som har kunnat ses sedan mitten av 1970-talet.[35]

För att ta sig förbi dessa kriser måste de institutioner som reglerar relationen mellan konsumtion och produktion omförhandlas eller helt förändras. Piore och Sabel anser att en förutsättning för att komma ur dessa kriser är att skapa en produktion som kännetecknas av flexibel specialisering. Utmärkande för denna produktion är att den är konsumentstyrd, samt att man i möjligaste mån tillverkar efter behov och på så sätt minskar lagerhållningen. Denna specialisering är i mångt och mycket beroende av informationsteknologi samt av kvalificerad och flexibel personal. En konsekvens av denna utveckling skulle kunna vara att den hantverksproduktion som mer eller mindre rationaliserades bort i samband med fordismens införande är på väg tillbaka i och med den flexibla specialiseringen.[36]

Piore och Sabel anser att den flexibla specialiseringen har två principiella former, för det första reproduktionen av industriella distrikt och för det andra en omorganisering av multinationella företag. Exempel på den första principen finner Piore och Sabel på flera ställen bland annat i Itali-

[35]Piore, Michel J & Sabel, Charles F, *The second industrial divide*, Basic Books publications, 1984
[36] Piore1984 a.a.

en där många producenter av liknande och relaterade produkter samlas inom ett mindre geografiskt område. Dessa företag är oberoende av varandra, men samtidigt integrerade. Inget av företagen dominerar utan alla är lika viktiga i en kedja, där olika former av utlokalisering av produktion pågår. Genom kedjor av underleverantörssystem kan företagen ha en flexibel produktion, som håller hög kvalitet och som i hög grad är kundorderstyrd. Den andra principen som rör omorganisering av multinationella företag handlar om att företagen antingen kan förändra sin produktion och integreras i något av dessa industriella distrikt eller behålla det fordistiska produktionssättet, men att de då anammar de flexibla produktionsmetoderna och arbetsmönstren. Ett led i denna omorganisering är att företagen har decentraliserats och fragmentariserats till små arbetsenheter där varje enhet är ekonomiskt självständig. Piore och Sabel menar att genom att arbetsgrupperna är självstyrande och autonoma så blir arbetet mentalt fritt och självständigt och samtidigt inte så fysiskt ansträngande eftersom det inte förekommer rutiniserade arbeten i samma utsträckning.

Postfordism som krisbekämpning

Franska regulationister som Michel Aglietta och Alain Lipietz har kritiserat Piore och Sabels föreställning om att ekonomins avmattning under 1970-talet berodde på en mättnad av marknaden. De hävdar istället att avmattningen i ekonomin berodde på minskningar i produktionstillväxten och därmed lönsamheten vilket i sin tur ledde till den ökande arbetslösheten. De olika postfordistiska skolbildningarna är överens om att det från 1970-talet och framåt går att se en ökad grad av flexibilisering av produktionen, men de är inte överens om orsakerna till denna förändring. Piore och Sabel framhåller som nämndes tidigare konsumenternas förändrade krav, de franska regulationisterna menar däremot att konsumenternas förändrade krav beror på producenternas marknadsföring och medvetna strategier.[37]

De postfordistiska strategier som nu präglar kapitalet förklarar de istället med de inneboende kriser som finns i systemet. Aglietta och Lipietz frågar sig hur det kommer sig att kapitalismen överlever trots att den kapitalistiska relationen i sig själv producerar antagonismer, motsättningar och kriser. Regulationisterna ser samhället som en struktur styrd av

[37] Wigfield, Andrea, *Post-fordism, gender and work*, Ashgate, 2001

inneboende motsägelser och konflikter, som leder till kriser. Kriser som både river och omvandlar systemet.[38] De hävdar att det inte finns något givet i hur denna omvandling tar sig uttryck. Utfallet beror på specifika lokala sociala och politiska kamper och dessas skiftande kontexter. De menar alltså att de postfordistiska strategierna är ett sätt för kapitalet att komma över de kriser som de befinner sig i. De produktionslogiker som präglade fordismen fungerar inte längre för att skapa vinst. För att försöka lösa denna kris har kapitalet övergått till en global fordism. Produktionen har decentraliserats och stora delar har flyttat till låglöneländer medan beslutsfattande och kontrollfunktioner fortfarande finns lokaliserade till västvärldens metropoler. Flexibel specialisering har använts för att minska företagens bördor och gå förbi starka arbetarorganisationer.[39]

Regulationisterna kritiserar Piore och Sabel för att ignorera de konsekvenser postfordismen får för enskilda. Piore och Sabel menar att arbetstagarna gynnas av postfordismens ökade kompetenskrav, dess mångfunktionalitet, helare arbetsuppgifter, mer berikande arbeten samt högre grad av autonomi och ansvar. De tycker sig se en humanisering av arbetet. Regulationisterna kritiserar dessa antaganden och varnar för att betrakta arbetskraften som en enhet som inte är diversifierad av kön och etnicitet. Denna enögdhet innebär att man inte ser att individerna påverkas på olika sätt av de förändringar som flexibel specialisering medför.[40] Aglietta benämner den förändrade ordningen neofordism och menar att detta i realiteten bara är en utveckling av fordismen eller taylorismen.[41] Talet om arbetsrotation och kvalitetshöjning av arbetet genom autonoma arbetsgrupper ser han som cynisk propaganda. Han menar att det vi ser snarare är en mer centraliserad kontroll av den enskilde arbetaren med hjälp av informationsteknologin samt en arbetsintensifiering. Linda McDowell diskuterar det som hon menar är postfordismens nya könsordning. Om man kan anta att fordismen till viss del innebar att både kapitalet och männen tjänade på könssegregeringen på arbetsmarknaden, så menar McDowell att postfordismen innebär att en majoritet av både män och kvinnor förlorar på den nya arbetsdelningen. De män som tidigare hade livstidsanställningar, familjeförsörjarlöner, relativt goda arbetsförhållanden och bred kompetens, befinner sig allt oftare på arbeten med ”kvinnli-

[38] Hoogvelt, Ankie, *Globalisation and the postcolonial world*, Macmillan, 1997
[39] Kumar a.a.
[40] Wigfield 2001 a.a.
[41] Aglietta, Michael, *A theory of capitalist regulation the us experience*, Verso, 1987

ga" villkor dvs. tillfälliga anställningar, deltider och vidbehovsanställningar.[42]

Den omdebatterade samtiden

Avsikten med detta teoretiska avsnitt har varit att visa på den mängd teoretiska uttolkningar av samhällets ekonomiska och sociala omvandlingar som görs och har gjorts. Jag har presenterat två huvudlinjer med inbördes motsättningar: Den ena linjen representerar utvecklingen genom industri- postindustri- och informationssamhälle. Den andra linjen genom fordism och postfordism. Utgångspunkterna, industrisamhälle respektive fordistiskt produktionssätt förefaller likartade: Här har vi system med storskalig produktion och masskonsumtion där kontrollen över arbetet utgör ett centralt inslag och organisationerna är starkt hierarkiska. Utlöparna från denna grund ser olika ut. Det postindustriella samhällets kännetecken ansågs vara en ökning av antalet tjänstemän och tjänstearbeten. Arbetsinnehållets kunskapsnivå skulle därmed höjas och människor skulle i allt högre grad interagera med andra människor istället för som tidigare inom industrin med maskiner.

De antaganden som görs om arbetet i det postindustriella och informationssamhället genererar en rad frågor inför den stundande undersökningen. Bell antog att redan existerande arbeten skulle uppgraderas och bli mer kunskapsintensiva och att nya informationsarbeten skulle komma att dominera arbetsmarknaden.[43] Hur kan vi förstå tjänstearbete på stormarknaden? Hur beskriver de anställda interaktionen med kunderna? Går det att se en allmän kunskapshöjning på grund av användandet av informationsteknologi på stormarknaden? Hur förhåller sig de anställda till den teknologi som används på stormarknaden?

Den andra teoretiska huvudlinjen som presenterades ovan går från fordism till postfordism. När det massproducerande och masskonsumerande fordistiska produktionssättet fick sina törnar från mitten av 1970-talet lanserades en mer flexibel produktion, postfordism. Piore och Sabel menar att postfordism medför att konsumenternas krav spelar en allt större roll och varor tillverkas efter behov. Detta genererar arbeten som är mer självstyrande och autonoma och inte heller lika fysiskt tunga efter-

[42]Mcdowell, Linda, "Life without father and ford; the new gender order of post-fordism", *Transactions of the institute of British geographers*, New Series, Vol 16, No. 4, 1991
[43] Bell 1980 a.a.

som massproduktionens rutiniserade arbeten inte längre behövs.[44] Regulationisterna hävdar däremot att det förändrade produktionssättet är ett sätt för kapitalismen att hantera de kriser som finns inneboende i systemet. De ser en global fordism där produktionen till viss del flyttar till låglöneländer men där beslut och kontroll fortfarande finns i väst.[45] Där de som talar om flexibel specialisering på grund av konsumenternas förändrade krav ser ökade kompetenskrav, mångfunktionalitet, berikade arbeten och ökat ansvar och autonomi för de anställda, menar regulationisterna att den flexibla produktionen slår olika mot olika grupper. Snarare tycker de sig se en ökad centralisering av kontroll över arbetet genom informationsteknologin samt en arbetsintensifiering.

Dessa resonemang resulterar i en rad intressanta frågor inför analysen av stormarknaden som arbetsplats. Upplever de anställda att deras inflytande och kontroll över arbete har ökat eller minskat? Upplever de att de fått ett mer berikat arbete? Har omstruktureringarna inneburit en arbetsintensifiering eller en humanisering av arbetet? Organiseras arbetet platt eller pyramidalt?

[44] Piore a.a.
[45] Kumar a.a.

3 Arbetets betydelse

Arbetets grundläggande funktion är att ge oss försörjning, men arbetet spelar även andra roller i vårt liv. Genom lönearbetet får vi sysselsättning, identitet, gemenskap, inkomst och struktur. Arbetet har betydelse för vår sociala status, påverkar hur vi lever, var och hur vi bor, vilka vi umgås med och även vilken makt och vilket inflytande vi har i samhället.[46] Arbetets betydelse för människan har varit och är en av de stora sociologiska frågeställningarna. Så här skrev Karl Marx om arbetet i den första delen av *Kapitalet*:

> Labour is, in the first place, a process in which both man and Nature participate, and in which man of his own accord starts, regulates, and controls the material re-actions between himself and Nature. He opposes himself to Nature as one of her own forces, setting in motion arms and legs, head and hands, the natural forces of his body, in order to appropriate Nature's productions in a form adapted to his own wants. By thus acting on the external world and changing it, he at the same time changes his own nature. He develops his slumbering powers and compels them to act in obedience to his sway.[47]

Arbete förstås här som den mänskliga kraft som omformar naturen i sitt eget intresse, men samtidigt formar detta arbete människan. Denna växelverkan är fortfarande central för att förstå den process som det mänskliga arbetet innebär. Den process som innebär att människan skapar värde genom sitt arbete samtidigt som hon formas och utvecklas genom sitt arbete.

I det föregående kapitlets diskussioner av 1900-talets sociala och ekonomiska förändringar spelar arbetet förändrade karaktär en central roll. Oavsett hur man väljer att benämna nutiden så finns det givetvis anledning att fundera omkring huruvida arbetes betydelse har omdefinierats

[46]Eriksson, Birgitta, *Arbetet i människors liv*, Sociologiska institutionen, Göteborgs universitet, 1998

[47] Marx, Karl, *Capital*, vol 1, Classics in politics: Marx and Engels, ElecBook, s. VII-257

sedan industrialiseringens dagar. I denna studie av de stormarknadsanställdas upplevelser av arbetet i en organisation med ny krav, blir deras syn på arbetet betydelsefull. De anställdas sätt att hantera de förändrade kraven och de engagemang de känner för verksamheten kan antas återspegla de värde de tillskriver arbetet.

Sociologen Claus Offe hävdar att människor inte längre primärt identifierar sig som lönarbetare, och att lönearbetet därför inte längre spelar en lika central roll i identitetsskapandet.[48] Zygmunt Bauman håller bara delvis med när han menar att arbetets identitetsskapande karaktär har förändrats på grund av de mer tillfälliga arbetsvillkor som råder i den postmoderna eller senmoderna fasen. Han anser att arbetet stod i centrum i konstruktionen av identiteten för en majoritet av männen i det moderna samhället. Då var arbetet den huvudsakliga orienteringspunkten, i relation till vilken alla andra livssträvanden kunde planeras och ordnas. På fabrikerna tillverkades varor, men där skapades dessutom, enligt Bauman, den moderna statens medgörliga och konforma undersåtar. Den manliga befolkningens underkastelse under fabriksarbetets disciplinering var det viktigaste sättet att skapa och upprätthålla ordning i samhället. Det nödvändiga komplementet var den starka och stabila patriarkala familjen med den lönearbetande mannen som obestridlig härskare. Faderns auktoritet vidareförde, enligt Bauman, det ordningsskapande nätverkets disciplinerade tryck till de delar av befolkningen, kvinnor och barn som de övervakande institutionerna annars inte kunde nå.[49]

Bauman beskriver en övergång från ett produktionssamhälle som engagerade sina medlemmar främst som producenter, till ett konsumtionssamhälle där medlemmarnas främsta uppgifter är att konsumera. Samtidigt säger han att skillnaden mellan nu och då inte är absolut. Inget av de båda samhällena skulle kunna klara sig utan att åtminstone några av dess medlemmar tar hand om produktionen av de saker som ska konsumeras – och alla medlemmar av vårt samhälle konsumerar. Skillnaden ligger i tonvikten, men denna förskjutning av tonvikt betyder oerhört mycket för praktiskt taget varje aspekt av samhället, kulturen och individens liv menar Bauman. Han framhåller att den mest avgörande förändringen som detta medfört är det sätt på vilket människor tränas och fostras till att uppfylla kraven som ställd av deras sociala identiteter. Det är inte längre

[48] Offe, Claus, *Disorganized capitalism*, Polity Press, Cambridge, 1985
[49] Bauman, Zygmunt, *Arbete, konsumtion och den nya fattigdomen*, Daidalos, 1998

som tidigare övervakande discipliner som är lämpliga för att forma människor till konsumenter. Ska konsumenterna öka sin konsumtionsförmåga får de aldrig tillåtas vila menar han. Den konsumernade människan måste ideligen utsättas för nya frestelser så att hon förblir i ett aldrig svikanden tillstånd av misstro och missnöje. I den nya situationen med få säkra jobb blir möjligheten att bygga sin identitet genom arbetet liten. Identiteten måste kunna förändras med kort eller inget varsel alls och styrs av principen att hålla alla alternativ öppna.[50]

Liknande resonemang återfinns hos Richard Sennett som menar att människornas karaktär håller på att krackelera eftersom det råder en kortsiktighetsprincip i det som han kallar för den nya ekonomin. Kortsiktighetsprincipen innebär ett nytt sätt att organisera tiden, där nedmontering av stelbenta byråkratier, risktagande, snabb informationsöverföring och en otålig marknad som vill se snabba resultat präglar arbetets organisering. Han anser att den kortsiktiga kapitalismen utarmar den mänskliga karaktären, i synnerhet de karaktärsdrag som binder människor till varandra och förser envar med en hållbar självbild. Sennett frågar sig hur man ska kunna utveckla en sammanhängande identitet och livssyn i ett samhälle som består av episoder och fragment.[51]

Baumans och Sennetts reflektioner kring identitetsskapande i det senmoderna eller postmoderna har dock utsatts för viss kritik. Harriet Bradley och hennes medförfattare i boken *Myths at work* varnar för att föreställningen om arbetsmarknadens allt lösare boliner också kan genererar vissa problem. De hävdar att föreställningen om utvecklingen mot ickestandardiserade arbetsvillkor i viss mån är överdriven. Genom den upprepade utsaga om allt fler arbetens tillfälliga karaktär, så har många arbetare kommit att betrakta sina arbeten som osäkrare än tidigare generationers. Vilket har medfört att många har förlorat tilltron till fackens och kollektivets möjlighet att skydda de anställdas rättigheter. Bradley menar att dessa myter bidrar till att legitimera de praktiker som bryter ned många människors arbetsvillkor och utsätter dem för en ständigt hotande anställningssituation.[52]

Bradley använder mytbegreppet för att beskriva hur generellt accepterade tankeströmningar kring hur arbetet har förändrats upprätthålls av

[50] Bauman a.a.
[51] Sennett, Richard, *När karaktären krackelerar*, Atlas, 2000
[52] Bradley, Harriet m.fl., *Myths at work*, Polity press, 2000

bland annat företagare, politiker och olika aktörer inom ekonomin. Dessa myter används i sin tur av individer för att förstå och tolka det egna sammanhanget i givna kulturella kontexter. Bradley avser inte att påvisa att myterna nödvändigtvis är falska, utan att de är förenklingar. Även om många har tillfälliga anställningar och osäkra arbetsvillkor så menar Bradley m.fl. alltså att det finns anledning att vara varsam med tolkningarna av konsekvenserna av dessa villkor för att inte underbygga en känsla av samhällets och arbetet är helt opåverkbara – en tolkning som ofta har kommit att hänföras till det något diffusa globaliseringsbegreppet. Just globalisering har enligt Bradley, blivit en ”megamyt”, som får beskriva och förklara en rad sociala, politiska och ekonomiska trender. Myten om globaliseringen används av företagsledningar för att legitimera de neddragningar och förändringar som görs, samtidigt som staten använder samma myt för att försvara sin passivitet inför företagens behandling av de anställda. Myterna bidrar till att skapa en förställning om en värld som domineras av en växande, otyglad och okontrollerbar kapitalism, där staten handlingsmöjligheter är begränsade när det gäller att försvara medborgarna gentemot marknadskrafterna. Konsekvensen av dessa myter är för den enskilde anställde att hon måste anpassa sig och sina krav, avsäga sig de skydd som erbjuds av fackföreningar, anamma flexiblare arbetsformer och foga sig efter kraven på ständig förändring. Bradley hävdar därför att globaliseringsmyten helt enkelt överdriver vår hjälplöshet gentemot de samtida ekonomiska krafterna, vilket i sin tur riskerar att generera passivitet hos den enskilde. De anställda kan uppleva att det inte tjänar något till att göra motstånd eftersom förändringen ligger bortom företagets, chefens eller regeringens kontroll.

På detta sätt kontrasteras föreställningarna om den nuvarande globaliserade arbetsmarknaden gentemot föreställningar om hur det var förr: Det moderna mot det postmoderna, det industriella mot det postindustriella och så vidare.[53] En onödigt polemisk bild skapas där arbetet i det moderna samhället klassificeras som tryggt och baserat på ömsesidiga överenskommelser mellan arbete och kapital, med nutiden anses vara präglad av fragmentariserade arbetsvillkor helt utan förhandlingsmöjligheter för individer och arbetstagarorganisationer.

[53] Bradley a.a.

När en traditionell arbetsform blir otraditionell

Inom arbetslivsforskningen jämförs ofta den traditionella arbetsformen – med heltid, tillsvidareanställning, fem dar i veckan, åtta timmar om dagen, och arbetslivslång lojalitet mellan arbetsgivare och arbetstagare – med en ny arbetsform med osäkra villkor och en alltmer tillfällig karaktär. Fenomenet har även i vissa sammanhang benämnts typiska kontra atypiska arbeten. Denna dikotomisering är förvisso intressant, men bör problematiseras mer omsorgsfullt. Det som har kommit att kallas den traditionella arbetsformen var kanske inte så allomfattande som det många gånger har getts sken av. I beskrivningen av övergången från det ena – den traditionella – till den andra – den otraditionella – glöms ofta arbetsmarknadens stratifiering bort. Man bör ha i åtanke att de arbetsvillkor som kännetecknar vita medelklassmäns arbetsvardag ser och har sett annorlunda ut än för icke-vita, arbetarkvinnor, med lägre utbildning.

Det sociala skyddsnätet i Sverige bygger på den traditionella arbetsformen. Om skyddsnätet ska kunna användas fullt ut krävs att man har arbetat heltid och haft tillsvidare anställning. Den traditionella arbetsformen ger alltså på detta sätt inte bara möjlighet att försörja sig själv genom arbetet, utan förutsätts även genererar också viss ekonomisk trygghet även om förutsättningarna ändras av sjukdom, arbetslöshet, föräldraskap eller pension. Den som inte omfattas av den traditionella arbetsformen, exempelvis en kvinna vars arbetsvardag istället skulle kunna kännetecknas som diskontinuerlig med inslag av deltid, tillfälliga anställningar och oregelbundna scheman där anställningarna avbryts av perioder av föräldraledighet eller arbetslöshet, ges inte samma samhällsskydd. Denna diskontinuitet har konsekvenser för den enskilda kvinnans karriärmöjligheter, löneutveckling, arbetsmotivation, pension osv.

Beskrivningar som gör gällande att vi har gått från fasta heltidsanställningar mot en ökning av tillfälliga anställningar och kortare arbetstider har alltså en slagsida. Det har skett förändringar på så sätt att den diskontinuerliga formen av anställningar har ökat men man bör ha i beaktande att den arbetsvardag som är utgångspunkten eller normen framförallt har varit förbehållen vita medelklassmän.[54] De krackelerade karaktärer som Sennett varnar för och de tillfälliga arbeten som fragmenterar yrkesidentiteten som Bauman framhåller har präglat många kvinnors

[54] a.a.

arbetsvillkor sedan länge. Skillnaden är att numera omfattar den även många mäns arbetsvardag. Innebär då detta att vi kan se en feminisering av arbetslivet?

Från en manlig arbetsmarknad till en kvinnlig?

En återkommande diskussion kring arbetslivets förändrade ordning har berört föreställningen om att en tidigare mer maskulint präglad arbetsmarknad nu har ersatts av en mer feminin. I dessa diskussioner brukar resonemangen utgå ifrån att industrisamhällets arbetsmarknad var anpassad för och inriktad på män, medan den nuvarande arbetsmarknaden med fokus på service och konsumtion kan ses som mer kvinnlig. I praktiken skulle detta innebära att män håller på att förlora mark till kvinnornas fördel i det ekonomiska livet. Ett fenomen som kom att benämnas ”feminization” i den engelskspråkiga litteraturen, vilket fortsättningsvis översätts som feminisering. Begreppet feminisering har med rätta anklagats för att vara överlastat, avsikten är därför här att bena ut de olika innebörderna och kritiskt granska dessa.[55] Något som brukar lyftas fram som tecken på feminisering är den utveckling som innebär att antalet kvinnor på arbetsmarknaden har ökat medan männens andel har minskat. Detta är en utveckling som också har associerats med de strukturella förändringar som västvärldens arbetsmarknad genomgått, där tillverkningsindustrin med sin höga andel män har minskat samtidigt som tjänstesektorn med sin höga andel kvinnor har ökat. Ett annat bevis för feminiseringen som brukar framhållas är att kvinnorna tagit över tidigare traditionellt manliga arbeten. Det slutgiltiga beviset på att arbetsmarknaden feminiserats är att arbetets karaktär förändrats i samband med övergången från tillverkningsindustri till tjänsteproduktion. Denna förändring ses som särskilt gynnsam för kvinnor eftersom de egenskaper som anses behövas i ett mer tjänstebaserat samhälle är samma egenskaper som traditionellt har tillskrivits kvinnor det vill säga sociala och omsorgsegenskaper.[56]

Låt oss bena ut vart och ett av dessa argument. När det gäller det första antagandet, om kvinnors ökade andel på arbetsmarknaden, så är det uppenbart att en sådan utveckling har ägt rum. Andelen kvinnor i arbete

[55] Adkins, Lisa, *Revisions: gender and sexuality in late modernity*, Open university press, 2002

[56] Bradley a.a.

på den svenska arbetsmarknaden ökade mellan 1970 och 1990, men under samma period var andelen arbetande bland männen konstant. I samband med den höga arbetslösheten i början av 1990 talet minskade både mäns och kvinnors deltagande i arbetskraften. Arbetslösheten var som högst 1993 och har sedan dess minskat. 2003 var kvinnors relativa arbetskraftstal i åldern 20-64 år 79 procent, medan motsvarande siffra för männen var 84 procent. Med relativt arbetskraftstal avses då andel i arbetskraften av befolkningen.[57] Kvinnors arbetskraftsdeltagande har alltså ökat utan att männens deltagande har minskat. Det tycks alltså inte, mot bakgrund av detta, finnas något kausalt samband mellan ökningen av kvinnor och minskningen av män. Relationen är mer komplex än så. Detta blir också tydligt om man tittar på arbetslöshetssiffror där kvinnor och män drabbas i lika hög grad, vilket motsäger antagandet om att arbetsmarknaden gynnar kvinnor och missgynnar män i detta hänseende.[58]

Det andra ledet i feminiseringen som berör kvinnors påstådda övertagande av mäns arbeten är till viss del att betrakta som en förväntad utveckling i samband med kvinnors proportionella ökning på arbetsmarknaden. Det har alltid förekommit sektorer där andelen kvinnor varit högre än andelen män, även inom industrin. Historiskt har det också hänt att kvinnor trätt in i mansdominerade yrken, och även det omvända har skett. Yrken byter helt enkelt kön. Dessa ”könsbyten” har ibland varit förenade med stridigheter samtidigt som det i andra sammanhang gått relativt lugnt till. Kvinnors generellt lägre löner har gjort att arbetsgivare har haft intresse av att anställa kvinnor för att hålla kostnader nere.[59] I en utredning från 2004 konstaterades att könsuppdelningen på arbetsmarknaden minskat en aning under 1990-talet. Minskningen kunde förklaras med att kvinnor fortsatt bredda sina yrkesval och att en könsintegrering skett på så sätt. Däremot var motsvarande inbrytningar från männens sida ovanligare. Andelen kvinnor har framförallt ökat inom många mansdominerade yrken som kräver högre utbildning.[60] På denna punkt kan vi alltså finna visst stöd för att en feminisering av arbetslivet skulle ha ägt rum.

Det tredje antagandet, enligt vilketdär kvinnliga egenskaper skulle vara särskilt gynnsamma i det nutida arbetslivet, betonas bland annat av

[57] *På tal om kvinnor och män 2004,* a.a.
[58] *På tal om kvinnor och män 2004,* a.a.
[59] Wahl, Anna, m.fl. *Det ordnar sig*, Studentlitteratur, 2001
[60] Utredningen om den könssegregerade svenska arbetsmarknaden, *Den könsuppdelade arbetsmarknaden*, SOU 2004:43, Fritzes, 2004

Castells som menar att kvinnors ”relationella färdigheter” blir nödvändiga i en informationell ekonomi där hanteringen av ting kommer på andra plats efter hanteringen av människor. Han menar att den nya ekonomin behöver lyfta fram kvalifikationer som varit begränsade till det relationella arbetets privata domän till fronten för företagsledning eller behandling av information och människor.[61] Denna typ av resonemang innebär att kvinnor och män tillskrivs särskilda egenskaper som ofta beskrivs som kompletterande, samtidigt som mäns överordning och kvinnor underordning osynliggörs.

Att särskilja yrken och då även de som utövar dem, är centralt när föreställningar om arbetens krav på yrkesskicklighet skapas. Ofta särskiljs kvinnors och mäns arbeten och på så sätt ges de ett kön, detta är en historisk och social process, alltså inte en process som har sin grund i exempelvis teknologi eller biologi. De arbeten som utförs av kvinnor respektive män anses inte kräva samma yrkesskicklighet, vilket i praktiken ofta har inneburit att det som män gör anses kräva yrkesskicklighet medan det kvinnor gör anses kräva naturlig kvinnlig begåvning.[62] Antagandena om ett yrkes könsliga innebörder skapar alltså förväntningar om särskilda egenskaper som de kvinnor som praktiserar yrket förväntas ha, och dessa ses därför inte som något som kan förvärvas. Juliet Webster beskriver i en studie hur arbetet på ett programmeringsföretag innebar olika förväntningar på män och kvinnor

> Women were subjects to a set of expectations about their natural skills and abilities in which they were assumed to play an indeterminate supportive and palliative role within the process of system development, facilitating the more productive abilities of their male colleagues. If they did not do so then they were perceived to be failing at their jobs in ways which the men were not, but at the same time, these non-technical skills were not recognised or rewarded. Their non technical skills were regarded as natural and were also trivialized.[63]

[61] Castells, Manuel, *Informationsåldern: Identitetens makt*, Daidalos, 2000

[62] Jenson, Jane, ”The talents of women, the skills of men: flexible specialization and women.” I: Wood S (red) *The transformation of work*, Unwin Hyman, 1989

[63] Webster a.a.

Här motsägs alltså antaganden om att kvinnor generellt skulle gynnas yrkesmässigt av de förändringar som pågår inom arbetslivet. I den ovan citerade studien skapade förväntningarna om kvinnors egenskaper snarare problem för kvinnorna än möjligheter. I samband med IT-branschens segertåg under de sista åren av förra århundradet var det många som antog att de nya mer flexibla arbetena skulle göra det lättare att kombinera arbete med familjeansvar samt att den nya typen av organisationer som bygger på nätverk och teamwork istället för hierarkier skulle vara en fördel för kvinnor.

Juliet Webster menar att det är långt ifrån säkert att flexibla arbetsformer innebär en positiv utveckling för kvinnor eftersom de arbetsförhållande som nu framhålls som flexibla i grunden vilar på samma anställningsvillkor som länge verkat för att exploatera kvinnors arbetskraft. Genom att benämna dessa arbetsförhållanden som flexibla döljer man och stödjer de otillfredsställande arbetsförhållanden som präglar många kvinnors arbetsliv, med låg lön, bristfälliga arbetsskyddslagar, dåliga karriärmöjligheter samt anställningsotrygghet.[64]

För att summera kan man säga att det är svårt att med utgångspunkt i arbetsmarknadens struktur finna stöd för att kvinnor skulle ha tagit över arbetsmarknaden på bekostnad av männen. Fortfarande är det vanligt att kvinnor får mindre belöningar i form av lön och avancemangsmöjligheter samtidigt som deras arbetsvardag ter sig mer otrygg eftersom de oftare befinner sig i tillfälliga anställningar.[65] Teorin om feminisering ter sig därför alltför trubbig för att förstå arbetslivets förändrade strukturer. Diskussionen av den har emellertid bidragit till att sätta fokus på just de könade praktiker som präglar arbetslivet och dess organisationer, det vill säga hur föreställningar om män och kvinnor i arbetslivet påverkar arbetsvillkoren. Ett mer fruktbart angreppssätt för att förstå konsekvenserna av de förändringar som pågår i arbetslivet är att studera de olika möjligheter som arbetsorganisationer erbjuder de anställda och då är det rimligt att ta utgångspunkt i de maktordningar som präglar en organisation.

[64] a.a.
[65] *På tal om kvinnor och män 2004* a.a.

Organisationer som maktarenor

Inom den kritiska organisationsteorin finns ett intresse för att lyfta fram hur individer kollektivt konstruerar sociala roller och hur de förmår agera inom ramen för dessa roller. Den kritiska organisationsteorin fokuserar ofta på informella maktförhållandena i organisationer, exempelvis konflikter, maktutövning, marginalisering av individer eller grupper och irrationellt beteende. Enligt detta perspektiv betraktas organisationer som politiska arenor där maktutövning bedrivs. Alvesson och Willmott menar att den mest centrala frågeställningen som präglar kritisk organisationsteori är

> …whether the theory and practices of management will continue to normalize and exploit social divisions and be driven by the priorities of élites, or whether it will become more democratically accountable to a majority of citizens, producers and consumers. [66]

I fokus är alltså hur maktrelationer mellan arbetstagare, chefer och aktieägare manifesterar sig i organisationer. Alvesson och Willmott beskriver syftet så här

> …to challenge the legitimacy and counter the development of oppressive institutions and practices. For example, in the field of management, phallocentric values and practices are widely revered, institutionalized and appear to be normal. Conversely, alternative (e.g. feminist) values and practices are frequently marginalized and devalued.[67]

Den forskning som bedrivs i enlighet med kritisk organisationsteori är därför intresserad av att studera och förstå hur exempelvis identiteter och företagskulturer påverkar individer att agera i enlighet med visa normer och värderingar som dominerar branscher eller företag. Ett annat vanligt studieområde är hur organisationer och deras ledare utövar kontroll över medarbetarna. Kontrollmetoder kan se väldigt olika ut; direktkontroll via övervakning av arbetsledare, indirekt genom teamwork där de anställda

[66] Alvesson, Mats & Willmott, Hugh, *Making sense of management*, Sage pub, 1996
[67] Alvesson s.13 a.a.

kontrollerar varandra. Anledningen till att det är intressant att studera dessa kontrollmekanismer hänger samman med att dessa illustrera vilken syn olika organisationer har på de anställda. Bakom talet om exempelvis ”medbestämmande” eller ”delaktighet” återfinns alltid en konkret materiell verklighet, inte sällan bestående av olika kontrollrutiner och övervakningssystem.[68] Jermier uttrycker denna tanke något mer poetiskt:

> /…/how societies control their members by clothing the iron fist of power in a velvet glove.[69]

Samtidigt som man är intresserad av att studera dessa kontrollmekanismer så finns ett intresse för det motstånd eller de protester som förekommer mot dem. Inom den kritiska teorin ses människans förmåga att ifrågasätta auktoriteters verklighetsanspråk som central, men denna förmåga måste uppmuntras om den inte ska kuvas eller försvagas.

> Critical theory seeks to highlight nurture and promote the potential of human consciousness to reflect critically upon such oppressive practices, and thereby facilitate the extension of domains of autonomy and responsibility. By autonomy, CT means the capability of human beings to make informed judgements that are not impeded and distorted by socially unnecessary dependencies associated with subordination to inequalities of wealth, power and knowledge. By responsibility is meant a developed awareness of our social interconnectedness and, thus, a realization of our collective responsibility for each other.[70]

Den kritiska organisationsteorin polemiserar mot den individualistiska ideologins bild av att varje individ är oberoende. Individualismen som ideologi tillskriver individen framgångar eller motgångar utan att se till de sociala processer som lett fram till dessa. Istället för att acceptera illu-

[68] Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas och Styhre, Alexander, *Organisation och organisering*, Liber, 2005
[69] Jermier, J M., “Introduction: critical perspectives on organizational control”, *Administrative sciences quarterly*, 43, 1998
[70] Alvesson s.13 a.a.

sionen av oberoende, så inbegriper en kritisk analys av autonomi att man erkänner det ömsesidiga beroende som präglar vardagsverkligheten.[71]

Den kritiska organisationsteorin ifrågasätter därmed den traditionella synen på management som en rad tekniker som är nödvändiga för att få verksamheten att flyta problemfritt, där man fokuserar på systemets design istället för på dess effekter, och där man inte heller konfronterar dessa praktiker med den kapitalistiska relationen till produktionen. Den kritiska organisationsteorin vill lyfta fram management som en social relation. När den traditionella organisationsteorin presenterar relationerna på arbetsmarknaden som antigen funktionella eller naturliga, osynliggörs maktrelationerna som präglar organisationer. Kritisk organisationsteori vill visa på dessa maktrelationer och förändra dem.[72] En stor del av den kritiska organisationsforskning som bedrivs är feministisk, där just kön som maktrelation lyfts fram.

Kön i organisationer

När relationerna i arbetslivet generellt omförhandlas kan man anta att även relationerna mellan könen förändras. Utgångspunkten i denna studie är att våra föreställningar om kön spelar en avgörande roll för hur arbetslivet och dess organisationer fungerar. Jag vill därför skriva in denna studie i en socialkonstruktionistisk tradition. Ett grundantagande i denna tradition är, enligt Vivien Burr som citeras i Winther Jørgensens och Phillips bok om diskursanalys, att kunskap inte ses som objektiv sanning, utan är en produkt av våra sätt att kategorisera världen. Detta innebär att vår världssyn och kunskap präglas av den kulturella och historiska kontext vi befinner oss i. Den skulle därmed ha sett annorlunda ut om vi befunnit oss i en annan kontext. Detta antagande innebär även att vår världsbild – och också våra identiteter – är föränderliga. Människor besitter inte en rad inre stabila egenskaper och karaktärsdrag, det finns ingen inre ”essens” att finna.[73]

Ett annat grundantagande för den socialkonstruktionistiska traditionen är också enligt Burr, att kunskap uppstår i social interaktion, där gemen-

[71] a.a.
[72] a.a.
[73] Winther Jørgensen, Marianne och Philips, Louise, *Diskursanalys som teori och metod*, Studentlitteratur: Lund, 2000

samma sanningar byggs, ifrågasätts och ibland raseras. De sociala konstruktionerna får också konkreta konsekvenser eftersom olika världsbilder gör att individer handlar olika. En vanlig kritik av det socialkonstruktionistiska perspektivet är att detta skulle innebär att allt därmed flyter. Detta är en nidbild, eftersom de med en socialkonstruktionistisk utgångspunkt menar att även om kunskap och identiteter ständigt förhandlas, är de i konkreta situationer alltid begränsat vilka identiteter en individ kan anta och vilka utsagor som blir begripliga.[74]

Kön betraktas därför i denna studie i enlighet med den socialkonstruktionistiska, men också feministiska traditionen som ett samhälleligt och historiskt skapat begrepp, som en symbol under ständig omförhandling, vilket innebär att det inte är en naturlig, biologisk och för evigt given kategori. Detta betyder dock inte att kön är något som individen lätt kan skaka av sig, som går att gå i och ur, utan kön har konsekvenser som är större än individen. Könskategorierna är inte frivilliga utan om vi ska lyssna på Tiina Rosenberg, socialt sett obligatoriska.[75]

Människor skapar medvetet och omedvetet mening och förståelse av de organisationer de verkar inom. Vilket innebär att det inte går att förstå dessa organisationer utan att ta del av människors föreställningar om dem. I alla organisationer har kön betydelse, en betydelse som kan vara explicit eller implicit. En organisations könade ordning finns på flera olika plan. För det första på ett strukturellt plan där kvinnor och män återfinns på olika platser och har olika arbetsuppgifter. Detta kan för det mesta vara ganska enkelt att upptäcka. Men att däremot tolka hur människor förklarar denna uppdelning är mer komplicerat. Ofta förekommer en dominerande uppfattning om naturligheten i könsarbetsdelningen. Kvinnor eller män ses som mer passande för visa arbetsuppgifter, en uppfattning som ofta även omfattas av dem som utför arbetsuppgifterna. Något förenklat kan man säga att när många har samma föreställningar kring vad som är lämpliga eller icke lämpliga arbetsuppgifter för män respektive kvinnor så uppstår sociala konstruktioner av kvinnlighet och manlighet. Dessa föreställningar eller konstruktioner betraktas ofta som naturliga och sanna tolkningar av kön. Ett led i att studera en organisations könade ordning är att studera just dessa föreställningar som människorna i en organisation har om kön, eftersom dessa är en del av könsordningen

[74]Winther a.a.
[75]Rosenberg, Tiina, *Queerfeministisk agenda,* Atlas, 2002

som också bidrar till att denna ordning bevaras. Genom dessa vardagliga tolkningar och föreställningar konstrueras kön. [76]

För att förstå hur kön görs i vardagen kan vi gå till Zimmerman och Wests klassiska text ”Doing gender” där de menar att

> We contend that the ”doing” of gender is undertaken by women and men whose competence as members of society is hostage to its production. Doing gender involves a complex of socially guided perceptual interactional, and micropolitical activities that cast particular pursuits as expressions of masculine and feminine “nature”. When we view gender as an accomplishment, an achieved property of situated conduct, our attention shifts from matters internal to the individual and focuses on interactional and ultimately, institutional arenas. In one sense, of course, it is individuals who “do“ gender. But it is a situated doing, carried out in the virtual or real presence of others who are presumed to be oriented to its production. Rather than as a property of individuals, we conceive of gender as an emergent feature of social situations: both as an outcome of and a rationale for various social arrangements and as means of legitimating one of the most fundamental divisions of society.[77]

Zimmerman och West använder sig av begreppet gender som på svenska har översatts med genus. Genus brukar beskrivas som de socialt konstruerade könet, när man gör en åtskillnad mellan kön och genus, där kön får representera det rent biologiska. I likhet med Butler ifrågasätter jag om det är fruktbart att göra en sådan differentiering mellan socialt och biologiskt kön, eftersom det är svårt att sätta fingret på det ”rent” biologiska utan att detta biologiska konstrueras.

> Att ”erkänna” ofrånkomligheten eller ”materialiteten” hos ”könet” betyder alltid att erkänna en bestämd version av ”könet”, en bestämd bildning av ”materialiteten”. Står den diskurs i och genom vilken detta erkännande sker – och detta erkännande sker ofrånkomligen – inte själv i ett konstituerande förhållanden till just det fenomen som det erkänner? Att säga att diskursen är konstitutiv är inte det samma som att säga att den ger upphov till, orsakar eller grundligt bygger upp det som den erkänner, utan snarare att det

[76]Wahl a.a.
[77]West, Candace & Zimmerman, Don H, “Doing gender”, *Gender and society*, vol 1, nr 2,1987

> inte går att hänvisa till en ren kropp utan att hänvisningen på samma gång innebär ytterligare ett konstituerande av denna kropp.[78]

Med utgångspunkt i Butlers diskussioner väljer jag därför att fortsättningsvis använda mig av begreppet kön som då ses som något socialt och historiskt konstruerat. Zimmerman och Wests beskrivning av hur kön görs i det vardagliga, finner jag trots den ovanstående begreppsreservationen, brukbar för att förstå hur kön skapas på den stormarknad som denna studie fokuserar på. Kön konstrueras alltså i interaktionen mellan olika individer, men dessa föreställningar och konstruktioner har också praktiska och reella konsekvenser och betydelser i individernas vardag, när det gäller vem som gör vad, vilka belöningar var och en får samt hur ens framtid ser ut. Både män och kvinnor deltar alltså aktivt i arbetet med att upprätthålla den könade ordningen. De återkommande mönstren av kvinnors underordning och mäns överordning är inte fasta och givna utan konstrueras ständigt.

Klass i organisationer

Men det är inte bara kön som skapas på detta sätt. Även andra strukturerande ordningar har betydelse för människor i deras arbetsvardag, exempelvis klass. På samma sätt som kön skapas i interaktion med andra, konstitueras klass, enligt Christina Hughes. Individer formas av sina erfarenheter och genom dessa upplevelser skapas en bild av var man hör hemma och vilka anspråk man har möjlighet att göra. En konstruktivistisk klassanalys tar sin utgångspunkt i hur vår rörelse i det sociala rummet underlättas eller begränsas, och hur klass skapas genom sociala praktiker och relationer.[79] Beverly Skeggs menar att tillgången till kunskap, kapital och förflyttningar är avgörande för det hon benämner subjektskonstruktionen, det vill säga hur individer blir subjekt.[80] Joan Acker framhåller vikten av att studera klassprocesser inom och mellan organisationer för att förstå organisationers funktioner och för att förstå effekterna av organisatoriska förändringar för anställda och chefer. Hon menar således likt Hughes

[78] Butler, Judith, ”Från konstruktion till materialisering”, *Res Publica*, nr 35/36 1997
[79] Hughes, Christina, “Class and other identifications in managerial careers; the case of the lemon dress”, *Gender, work and organisations*, vol 11, nr 5, 2004
[80] Skeggs, Beverly, *Att bli respektabel*, Daidalos, 2000

ovan att klass bör förstås som en social relation som skapas genom aktiv praktik, inte som en kategori eller klassificering efter socioekonomiska karaktäristika eller yrkesmässig status.[81]

Ett samhälles klassrelationer finns inbäddade i lagar, regelverk samt i fack- och arbetsgivaröverenskommelser. Dessa lagar och regler stödjer och begränsar arbetsgivarnas rätt att kontrollera de anställda och ger dem bestämmanderätt över på vilket sätt arbetet ska organiseras. Klassbaserade ojämlikheter förekommer i monetära belöningar och i kontroll över resurser, makt, auktoritet. De rutiner och praktiker som återskapar dessa relationer ses ofta som naturliga och nödvändiga för att bibehålla det socioekonomiska systemets funktioner. Klassbaserad ojämlikhet är betydligt mer legitima i våra arbetsorganisationer än vad könbaserads eller etnisk ojämlikhet är, vilket gör att klassbaserad ojämlikhet enligt Acker kan vara svårare att utmana i arbetsorganisationerna.[82]

Enligt Acker har alla organisationer det hon kallar en ojämlikhets regim, men inom varje organisation ser mönstren olika ut och inrymmer olika dimensioner. Basen för ojämlikheten kan med andra ord variera men oftast inryms kön, klass och etnicitet, men ibland även exempelvis sexualitet, ålder, religion och fysiska handikapp. Dessa ojämlikheter varierar i synlighet enligt Acker, vilket får som konsekvens att chefer kan vara omedvetna om de ojämlikheter som de anställda upplever som förtryckande. Män kan sakna insikt i de diskriminerande praktiker som kvinnor verksamma i samma organisation erfar, på samma sätt som vita kan vara ovetande inför de ojämlikheter som svarta utsätts för. Även graden av legitimitet varierar enligt Acker. De bilder och föreställningar som finns inom organisationer legitimerar, underbygger och skapar klass och andra relationer. Klass definieras symboliskt och materiellt och bekräftas exempelvis genom hur arbetsplatsen är arrangerad, genom arbetsrumstorlek och lokalisering, tillgången till lunchrum samt i klädkonventioner. Omskapandet av organisationers hierarkier, avdelningar och yrkesstrukturer genom informationsteknologi påverkar också ojämlikhetsregimer. Men även om vissa ojämlikheter kanske försvinner så kan de sedan tidigare existerande ojämlikheterna komma att återskapas och förflyttas. Att förflytta visa regler och beslut till datasystem eller till arbetslag behöver inte betyda att de ojämlika relationerna försvinner.

[81] Acker 2000 a.a.
[82] a.a.

I en studie där arbetsvardagens förändrade ordning sätts i fokus är diskussionen av arbetets ändrade betydelse för individen av största vikt. Avsikten med detta kapitel har varit att introducera några för denna studie aktuella diskussioner och att utifrån dessa väcka en rad frågor. Hur ser de stormarknadsanställda på sitt arbete och sin yrkesidentitet? Hur förhåller de sig till den traditionella arbetsformen med heltidsanställning, kontorsarbetstid och lojalitet mellan arbetsgivare och arbetstagare? På vilket sätt har kön betydelse i organisationen och hur formar föreställningar om kön arbetet och arbetsuppgifterna? Vilken betydelse har klass och klassposition för karriäranspråk och föreställningar om framtiden på stormarknaden?

4 Organisatoriska trender i teorin

För att kunna närma mig de omtvistade förändringarna i arbetslivet har jag valt att fokusera på fyra begrepp som är vanliga i debatten nämligen *teknik, flexibilitet, hierarkier* och *kontroll*. I detta kapitel är avsikten att teoretiskt förankra dessa begrepp innan jag kliver in på stormarknaden.

Det första begreppet, teknik, är återkommande i diskussionerna kring det förändrade arbetslivet. Den nya tekniken antas på olika sätt och med olika omfattning påverka människors arbetsvardag. Även det andra begreppet, flexibilitet, har varit både tongivande och undflyende i debatten om det nya arbetslivet. Begreppets grundbetydelse är ’förmåga att reagera på och anpassa sig till förändring’. Men flexibilitet har kommit att användas i en rad olika sammanhang och med en rad olika betydelser, på samhälls-, organisations och individnivå.[83] Det tredje begreppet är hierarkier, i betydelsen hur arbetet organiseras. Ett återkommande tema i diskussionerna omkring den förändrade arbetsmarknaden är nedmonteringar av hierarkier, eller tillplattningar av pyramider som det också brukar benämnas. Industrialismens hierarkiska ordningar ersätts med den nutidens grupporganisering, många gånger antas detta även innebära ökat inflytande och autonomi för individen. Vilket leder oss in på det fjärde temat nämligen graden av kontroll och kontrollsystem, det vill säga på vilket sätt och till vilken grad individens kontroll över arbetsprocessen har förändrats.

Teknik

När arbetsmarknadens förändrade villkor diskuteras brukar tekniken betydelse framhållas som en av flera viktiga faktorer. Relationen mellan arbete och teknik har varit omdebatterad. Å ena sidan finns de som ser tekniken som en befriande kraft som tar bort det montona delarna av arbetet, å andra sidan de som menar att tekniken obönhörligen leder till degradering, fragmentering, intensifiering och en ökning av maskinstyrt arbete.[84]

[83] Grönlund, Anne, *Flexibilitetens gränser*, Boréa, 2004
[84] Wajcman, Judy, *Feminists confront technology*, Penn state Press, 1991

Enligt teorin om det postindustriella samhället innebär den tekniska utvecklingen inom mikroelektroniken att en del monotona och arbetsintensiva arbeten försvinner inom industrin och att dessa ersätts av nya arbeten inom servicesektorn. Denna utveckling skulle innebära att människorna frigörs från maskinerna, för att istället få mer kreativa och givande arbeten. Bland dem som diskuterar flexibel specialisering innebär den nya teknologin att nya arbeten som kräver högre utbildning skapas samtidigt som färre anställda behövs. Företagen förväntar sig att dessa färre anställda ska vara flexibla i det avseendet att de är beredda att anpassa sig efter arbetsgivarens krav och att de ständigt vidareutbildar sig för att kunna hantera ny teknik.[85] Den ständiga fortbildningen gör i sin tur att de anställda blir svårare att ersätta och på så sätt får de ett förhandlingsövertag. I kontrast till det postindustriella scenariet hävdar vissa att automatiseringen istället kan medföra en degradering av arbeten som kräver allt mindre utbildning och värderas allt lägre. Detta kommer att innebära en ökning av arbeten som är lågavlönade, stressiga, farliga, arbetsintensiva och där de anställda är ständigt övervakade av chefer.[86]

Detta illustrerar att tekniken inte är neutral och faktisk, utan att den kan tolkas och förstås på olika sätt. Diskussionen kring hur vi kan förstå teknikens påverkan på samhället och arbetslivet kan delas in i olika skolor. Den förenklade teknikdeterminismen, för det första – där tekniken ses som bestämmande för hela samhällets karaktär.[87] Men ett ensidigt fokus enbart på tekniken kan göra att man glömmer bort att den i själva verkat är intimt sammanbunden med en mängd sociala, kulturella och politiska förhållanden.[88] Tekniska innovationer skapas inte i ett samhälleligt vakuum utan dessa verktyg och uppfinningar konstrueras i intimt samspel med samhället i övrigt, där tekniken kan ses som djupt inbäddad i samhällets organisationer, institutioner, kulturer och utbytesrelationer.[89]

Castells, exempelvis, skriver att tekniken inte bestämmer samhället. Istället hävdar han att tekniken ’är’ samhället och samhället kan inte förstås eller representeras utan sina tekniska verktyg.[90] Han menar att tekni-

[85] Wajcman a.a.
[86] a.a.
[87] Bergman, Paavo, *Moderna lagarbeten*, Arkiv förlag, 1995
[88] Hansen, Lars H, ”Arbete och teknik”, I: *Arbetslivet*, Hansen Lars H & Orban Pal (red.), studentlitteratur, 2002
[89] Webster a.a.
[90] Castells, *Nätverksamhällets framväxt*, 2000 a.a.

ken omdefinierar arbetsprocesser och arbetare, och därmed också sysselsättning och yrkesstruktur. Framförallt försvinner repetitiva och monotona arbeten som går att programmera och på så sätt ersättas med informationsteknologi, men de arbetsmoment som kräver analys och beslut kommer att ligga kvar hos människorna. De lägre kvalificerade kontorsarbetena försvinner samtidigt som operationer på högre nivå koncentreras till kvalificerade kontorsanställda och experter. Mellannivåerna försvinner och ersätts med säkerhets och kontrollprocedurer som standardiserats med hjälp av datorer. Experter värderar och fattar beslut i viktiga frågor och initierade kontorister fattar beslut i dagliga frågor. Denna utveckling innebär enligt Castells inte bara en rationalisering av arbetsuppgifter, utan även av arbetsprocessen. De högre tjänstemannajobben polariseras mellan de mindre kvalificerade uppgifter som övertagits av 'uppgraderade kontorister', och starkt specialiserade uppgifter som i allmänhet kräver högskoleutbildning. Maskiner har enligt Castells ersatt lågutbildade kvinnor ur etniska minoriteter, vita kvinnor med utbildning ersätta män på de lägre tjänstemannabefattningarna, fast med lägre lön och sämre karriärmöjligheter än vad männen hade haft.[91]

Judy Wajcman menar att trots att effekten av jämförbar teknik varierar i olika miljöer kan man konstatera att en övergripande tendens är att tekniska förändringar opererar inom och förstärker befintliga skillnader i arbetsstrukturen med avseende på exempelvis kön, klass och etnisk bakgrund. De teknologiska förändringarna gynnar ofta de som redan har erkänd kompetens och kontroll över sitt arbete.[92] Inom den feministiska forskningen har relationen mellan maskulinitet och teknologi diskuteras. Teknologi betraktas då som något mer än själva hårdvaran och ses som inbegripande även den kunskap och de praktiker som är involverade vid dess användande. Sammanlänkningen mellan män och teknik ses som en kulturell och historisk konstruktion på så sätt att användandet av tekniken för män innebär att de samtidigt konstruerar sig själva som män. På samma sätt kan oförmågan att hantera teknologi ses som ett led i konstruktionen av kvinnlighet.[93]

I debatten om förändringarna i arbetslivet fokuseras ofta på den nya tekniken och vad den har för konsekvenser för arbetet. På stormarknaden

[91] Castells a.a.
[92] Wajcman a.a.
[93] Gill, Rosalind & Grint, Keith(ed), *The gender-Technology relation*, Taylor & Francis, 1995

används en hel del teknik, bland annat för att kunna hantera den stora mängden varor. I kapitel 6 kommer jag att diskutera teknikens betydelse på stormarknaden och då med särskilt fokus på hur de anställda förhåller sig till tekniken. Avsikten är att studera deras syn på tekniken som verktyg, hot eller möjlighet. Särskilt fokus riktas mot teknikens relation till konstruktionen av kön.

Flexibilitet

I arbetsmarknadsdebatten under senare år har graden av flexibilitet eller bristen på densamma varit en av de största diskussionsfrågorna. Bengt Furåker påvisar den paradox som präglat debatten

> Å ena sidan hävdas det gärna att vi nu befinner oss i flexibilitetens tidevarv – att allting förändras blixtrande snabbt, att de livslånga fasta anställningarnas tid är förbi, att anställningstrygghet är någonting förlegat osv. Å andra sidan klagas det ofta på bristande flexibilitet, vilket ju verkar rimma illa med det förstnämnda resonemanget. Förklaringen till att vi har dessa motstridiga påståenden är att många huvudsakligen argumenterar normativt. Man vill se mer flexibilitet och för att hjälpa den nya tiden på traven hävdas det att den redan är här eller åtminstone att den är oundviklig. Detta sker inte på basis av empirisk kunskap utan snarare genom tillämpningen av en gammal princip, nämligen att om man definierar en situation som verklig så infinner sig verkliga konsekvenser.[94]

Furåker illustrerar vidare hur innebörden förändras beroende på om det rör sig om individ-, organisations- eller arbetsmarknadsnivå. På individnivå studeras de enskildas beredskap till anpassning när det gäller arbetstider, arbetsuppgifter, utbildning och lön. På organisationsnivån handlar det om arbetsplatsers förmåga att anpassa verksamheten efter de förändringar som inträffar i omgivningen. När diskussionen rör sig på arbetsmarknadsnivå, avses graden av reglering av arbetsmarknaden vad gäller lagstiftning för arbetstid och anställningsskydd. I denna studie är det de

[94]Furåker, Bengt, ”Flexibilitet på arbetsmarknaden”, I: Fjæstad & Wolvén (red), *Arbetsliv och samhällsförändring*, Studentlitteratur, 2005

individuella strategierna i mötet med de organisatoriska förändringarna som är i fokus.

Vanligt inom flexibilitetsdebatten är att man framhåller att arbetsmarknaden har polariserats i två grupper av anställda, de som har mer traditionella arbetsvillkor och de vars tillvaro präglas av tillfälliga arbetsförhållanden. Det benämndes ovan som diskussionen av traditionella arbetsformer kontra icke-traditionella arbetsformer. Enligt Castells har man i den nya informationsbaserade ekonomin en kärnarbetskraft, informationsbaserade administratörer, symbolanalytiker och en umbärlig arbetskraft som kan automatiseras och bytas ut allt efter marknadens efterfrågan och arbetskraftens kostnad. Liknade tankar återfinns i John Atkinsons omdebatterade teori om det flexibla företaget.[95]

Enligt Atkinson kommer vi att se minskade kontraktsmässiga band mellan arbetsgivare och arbetstagare genom outsourcing, distansarbete och tillfälliga anställningar. Han hävdar att förändrade anställningsmönster kommer att skapa primära och sekundär arbetsmarknader inom företagen, inte bara mellan företag. Tidigare har man talat om primära och sekundära branscher, där de sekundära mer direkt erfar nedgångar i efterfrågan medan de primära påverkas efter längre tid. För att anpassa verksamheten efter förändrad efterfrågan så använder sig företagen av olika former av flexibilitet. Den första kallar Atkinson för funktionell flexibilitet. Denna form av flexibilitet innebär att de anställda ska kunna skifta arbetsuppgifter snabbt och lätt. Detta kräver att man har anställda med breda kompetensområden. Den andra formen benämns numerär flexibilitet och används för att minska eller öka antalet arbetade timmar efter efterfrågan. Antalet anställda matchar behovet av arbetskraft genom att kallas in vid behov. De praktiska konsekvenserna av detta kan vara exempelvis vara skiftgång. Den tredje formen av flexibilitet är finansiell, vilket innebär att lönen till de anställda anpassas efter efterfrågan. Istället för timlön får de anställda lön efter prestation.[96] I denna studie kommer de två första flexibilitetsformerna att beröras.

Enligt Atkinson går det att dela in de anställda i två grupper; kärnan och periferin. Kärnanställda arbetar heltid har tillsvidare anställningar och omfattas av en hög anställningstrygghet. Dessa anställda har en bred

[95]Atkinson, John, *Flexibility–Uncertainty and manpower management*, Institute of manpower studies, 1985
[96] Atkinson a.a.

kompetensgrund som innebär att de har möjlighet att vara funktionellt flexibla och byta uppgifter beroende på efterfrågan. Deras kompetens ses som företagsspecifik och går inte att köpa in från något annat företag. Den andra gruppen, de perifert anställda, är inte lika gynnade och omhuldade av företaget eftersom de ses som utbytbara i större utsträckning. Inom denna grupp förekommer det i sin tur två olika grupper. Den första gruppen arbetar heltid, men med begränsad arbetstrygghet och begränsade karriärmöjligheter. Deras arbete är inte så kvalificerat och deras kvalifikationer är inte att betrakta som företagsspecifika. De har ett begränsat antal arbetsuppgifter och omfattas sällan av den funktionella utan snarare av den numerära och finansiella flexibiliten. Inom denna grupp återfinna många kvinnor. Den andra gruppen perifera anställda förekommer om företagen behöver personal som är funktionellt flexibel. Denna grupp har kontrakt som kombinerar numerisk och funktionell flexibilitet det vill säga deltidsarbeten, tillfälliga anställningar, ett minimalt ansvartagande gentemot den anställde, låg anställningstrygghet och dåliga karriärmöjligheter. Även det som Atkinson benämner externa grupper kan förekomma. Dessa utför arbeten som inte är företagsspecifika; väldigt specialiserade (t.ex. datakonsulttjänster) eller okvalificerade (som kontorsstädning). Dessa tjänster beställs i ökad grad från underleverantörer.[97]

Atkinson menar att glappet mellan dessa olika grupper när det gäller anställningsvillkor kommer att ökar. Det finns ett tydligt intresse från arbetsgivarnas sida att pressa ut så många som möjligt till de perifera delarna av arbetsmarknaden. Många, framförallt kvinnor, kommer då att sitta fast i ”dead end- arbeten” med otrygga anställningsvillkor, små avancemangsmöjligheter och låga löner.[98]

Bilden av den tudelade arbetsmarknaden med anställningstrygghet för vissa och en mer osäker situation för andra har diskuterats på flera håll. Bland annat har den låga andelen tillfälliga anställningar i USA och Storbritannien framhållits som tecken på att teorierna om kärna och periferi är något för onyanserade för att tolka den rådande ordningen.[99] Den låga andelen tillfälliga anställningar beror på att regleringarna av de fasta anställningarna i dessa länder är så svaga att företagen inte behöver använda sig av tillfälliga anställningskontrakt för att uppnå numerisk flexibilitet.

[97] a.a.
[98] a.a.
[99] Hudson, Maria, ”Flexibility and the reorganisation of work”; I: Burchell B, Ladipo D and Wilkinson F (ed), *Job insecurity and work intensifications*, Routhledge, 2002

Detta innebär i sin tur att anställningstryggheten för de tillsvidareanställda, de så kallade kärnarbetarna, är svag i dåliga tider. En del av kritiken som har förts fram mot Atkinsons teori om det flexibla företaget handlar om att i praktiken beskriver den en fortsättning på den könsmässiga, etniska och åldersegregerade arbetsmarknad som vi tidigare har sett, alltså i realiteten egentligen inget nytt utan snarare bara ett annat sätt att benämna något som sedan tidigare redan är känt sedan tidigare. Detta har gjort att många har dragit slutsatsen att teorin om det flexibla företaget är för allmän och oprecis för att fungera som något annat än en idealtyp.[100]

Är då teorin applicerbar på svenska förhållanden? Karlsson och Eriksson konstaterar i en undersökning från 2000 att det fanns väldigt få arbetsplatser i Sverige som passade in på Atkinsons beskrivning.[101] Men deras studie har kritiserats av Håkansson och Isidorsson som menar att Karlsson och Eriksson gör en alltför snäv läsning av Atkinsons modell för att kunna fånga upp de förändringar som skett på den svenska arbetsmarknaden. Håkansson och Isidorsson har i en studie arbetat fram en modell för företagens flexibilitetsstrategier utifrån svenska förhållanden som baseras på Atkinsons modell. De delar då in flexibilitetsstrategier i tre olika former: Dynamisk, numerär och funktionell. Dynamisk flexibilitet innebär variationer i arbetstid- och drifttid i enlighet med efterfrågan och företagets behov. Denna typ av flexibilitet ställer stora krav på arbetstagarnas förmåga till förändring och anpassning. Ökad efterfrågan innebär ofta övertid, vanligt är också olika former av säsongs- eller kundorderanpassade arbetstider. För att möta minskningar i efterfrågan kan permitteringar förekomma. Numerär flexibilitet innebär att man varierar personalstyrkan genom tillfälliga anställningar och att hyra in personal. Funktionell flexibilitet innebär att man utnyttjar befintlig personal på ett mer effektivt sätt, varierar arbetsuppgifter och förflyttar personal mellan avdelningarna. Alla dessa former kan användas av samma företag men oftast slår de olika mot olika anställningsgrupper.[102] Stephen Wood framhåller att föreställningen om flexibilitet har genomgripande betydelse

[100]Wood, Stephen, ”The transformation of work?” I: Wood S (ed), *The transformation of work*, Unwin Hyman, 1989

[101] Karlsson, Jan Ch och Eriksson, Birgitta, *Flexibla arbetsplatser och arbetsvillkor*, Arkiv, 2000

[102]Håkansson, Kristina & Isidorsson, Tommy, *Flexibla tider*, Internationella arbetslivsstudier, Göteborgs Universitet, 1997

> (M)uch of the flexibility sought in the 1980s has simply involved people accepting more responsibilities, being more prepared to cover for people and taking more care over their quality, timekeeping and general behaviour. Through natural wastage or redundancies, firms attempt to reduce the number of jobs, as well as perhaps improve their quality. So, whilst the various changes coming under the flexibility rubric may appear on the surface rather limited, they may in practice have considerable importance in explaining productivity changes. They may have considerable impact over and beyond the productivity increasing resulting from job loss and individuals working more hours and more consistently.[103]

Man kan onekligen säga att det pågår en debatt om flexibilitet som begrepp och arbetslivsfenomen och en av aviskterna med denna studie är att bidra till att nyansera denna genom att lyfta in de stormarknadsanställdas upplevelser och föreställningar. I kapitel 7 kommer jag att analysera deras erfarenheter av att arbeta med varierande arbetstider, varierande arbetskamrater och varierande arbetsuppgifter och diskutera dessa i relation till teserna ovan.

Arbetets organisering

I diskussionen om det förändrade arbetslivet är det vanligt att den ”nya tidens” arbetsorganisationer kontrasteras mot den gamla erans byråkratiska organisationer. Byråkratins utveckling beskrevs av Max Weber, som roten till den moderna västerländska staten.[104] Den byråkratiska organisationen är hierarkisk och tydliggör den vertikala arbetsdelningen och fördelningen av maktresurser. Högre upp; mer maktresurser och mindre preciserade arbetsuppgifter, längre ner; mindre maktresurser och tydligt preciserade arbetsuppgifter.[105]

En extrem form av byråkrati beskrivs i Fredrick W Taylors teori om vetenskaplig företagsledning även benämnd scientific management, Taylorism, eller rationaliseringsrörelsen. Enligt honom var det nödvändigt att göra en tydlig arbetsdelning och skilja mellan beslutsfattande och utförande. Antalet personer som sysslar med beslutsfattande kan hållas lågt

[103] Wood. s31 a.a.
[104] Boglind, Anders m.fl. *Kapital, rationalitet och social sammanhållning*, Rabén Prisma, 1995
[105] Boglind a.a.

och arbetet ska detaljstyras. Taylorismen handlade om att skapa nya värderingar hos de anställda för att få dem att samarbeta och att vilja arbeta på ”det bästa sättet”. De anställda valdes ut omsorgsfullt och arbetssättet innebar förstås ökad kontroll, detaljerade arbetsorder och prestationsbaserad lönesättning. Allt för att effektivisera det manuella arbetet. Det som vi framförallt förknippar med taylorismen är Henry Fords vidareutveckling som bland annat innebar införandet av det löpande bandet där produktionstekniken automatiskt skötte en del av arbetsledningen och kontrollen. Tillverkningen under 1950- och 1960-talen skedde enligt principen att personal och maskiner utnyttjades maximalt, genom arbetsstudier och tidsstudier. Maskinbeläggningen skulle vara jämn och hög med få omställningar mellan olika produktionstyper. Produkterna producerades i långa serier vid olika bearbetningsstationer. Detta innebar att mycket kapital låg bundet i form av produkter i buffertlager och färdiglager.[106]

När dagens organisationer ska beskrivas kontrasteras de ofta mot de ovan beskrivna organisationsformerna, och framstår då som deras motsats. Många av dagens organisationsmodeller har japanska förebilder. En ofta återkommande organisationsmodell brukar benämnas ’lean production’. På svenska har översättningen varit omdiskuterad, några föreslår mager organisering andra slimmad. Jag väljer dock att behålla den engelska benämningen. Så här förklarar Womack, Jones and Roos ‘lean production’:

> The lean producers, by contrast, combines the advantages of craft and mass production, while avoiding the high costs of the former and the rigidity of the latter. Towards this end, lean producers employ teams of multiskilled workers at all levels of the organization and use highly flexible, increasingly automated machines to produce volumes of products in enormous variety. Lean production is ”lean” because it uses less of everything compared to mass production – half the human effort in the factory, half the manufacturing space, half the investment in tools, half the engineering hours to develop a new product in half the time[107]

[106] Abrahamsson, Lena, *Att återställa ordningen*, Boréa, 2000
[107] Womack, James P, Jones, Daniel T and Roos, Daniel, *The machine that changed the world*, HarperPerennial, 1990 s.13

Målet med 'lean production' är således att minska kostnader genom att minska personalstyrkan och lagerhållningen, och att därigenom skapa ett högre tempo i produktionen. Detta ska uppnås genom självstyrande arbetsgrupper med bredare kompetensgrunder. Personalen utbildas och får själva ansvar för att effektivisera verksamheten. Genom införandet av dessa arbetsgrupper flyttas beslut om den dagliga verksamheten närmare produktionen. Det brukar även talas om att minska dödtider i verksamheten, det vill säga att effektivisera. Arbetstagarna ska engageras i arbetet med att minska kostnaderna genom att minska dödtiden och på så sätt ytterligare bidra till att öka företagets vinst. Ett viktigt led i denna process är att arbetarna deltar frivilligt i denna strävan. Målet är att göra arbetsprocessen så genomskinlig som möjligt för att ledningen ska se vad som görs, var och hur.[108] En konsekvens av detta är att densiteten i arbetet ständigt ökar genom att alla avbrott på detta sätt skalas bort.[109]

I managementlitteraturen beskrivs ofta detta som en ömsesidig vinstsituation där företaget ser ökade vinster samtidigt som arbetstagarna får bättre och mer utvecklande arbeten. I den mer kritiskt inriktade litteraturen menar man istället att genom 'lean production', förändras och ökar kraven på de anställda till orimliga nivåer. I en studie från Arbetslivsinstitutet konstaterades exempelvis att konsekvenserna av 'lean production' var särskilt negativa för kvinnor som rapporterade ökad oro, otillräcklighet, och konflikter på grund av förändringarna. Äldre uppgav att utvecklingen mot magrare organisationer hade inneburit ökade krav.[110]

'Lean Production' ligger förstås också till grund för de diskussioner om att riva pyramider som förts under de senaste decennierna. Den gamla hierarkiska ordningen med mellanchefer har fått stå tillbaka medan intresset för den platta integrerade arbetsorganisationen blivit mycket stort i alla möjliga verksamheter. Att en organisation benämns som platt eller decentraliserad innebär att chefsnivåer har plockats bort och att beslutsbefogenheter för den löpande verksamheten har delegerats nedåt i hierarkin.[111]

Det antas allmänt att de nya platta organisationerna för de enskilda individerna innebär flera positiva saker som exempelvis förbättrad ar-

[108] Womack a.a.
[109] Basso a.a.
[110] Härenstam, Annika, mfl, ""Mager och god" eller "Mean and lean"?", I: *Smärtgränsen?* Barklöf (red.) rådet för arbetslivsforskning, 2000
[111] Abrahamsson a.a.

betsmiljö, mer självstyre och frihet att arbeta i egen takt, mer omväxling och mer stimulerande arbetsuppgifter, personlig utveckling och ökad kompetens. Något hårdraget skulle man kunna säga att det inom organisationsforskningen finns två olika sätt att betrakta den platta arbetsorganisationen. Enligt det ena synsättet menar man att denna typ av arbetsorganisation skapar ett mer demokratiskt arbetsliv, där heterogena arbetsgrupper interagerar jämlikt. Detta skulle också kunna innebära att gamla yrkes- och könsbarriärer bryts ned i och med att variationen av erfarenheter i arbetsgrupperna möjliggör en mängd tolkningar av de problemsituationer som uppstår. Arbetet i heterogena grupper utvecklar enligt ett sådant perspektiv individen och genererar arbetsglädje. I enlighet med det andra synsättet ser man istället en risk i och med att det samtidigt med idéer om decentralisering och integrering ofta finns en stark informell hierarki. Nya hierarkier skapas med hjälp av individualisering och tävlingsmoment. Talet om den platta, icke-hierarkiska och demokratiska organisationen har, enligt detta synsätt, svag förankring i den faktiska arbetssituationen. De organisationer där man försökt platta ned pyramiderna kanske i själva verket innefattar mer hierarki än lagarbete. Den platta organisationen riskerar vidare att bygga på en informalitet både i organisationsprinciper och även i rekryteringsprocesser. Den informella karaktären framhävs ibland som positiv eftersom den kan möjliggöra en uppvärdering av den sociala kompetensen hos de anställda, det som Castells benämner relationella färdigheter.[112] Men informaliteten kan samtidigt vara problematiskt eftersom den gör maktstrukturer mer dolda, vilket kan ha en reproducerande effekt på bland annat könsordningen.[113]

Det förekommer antaganden om att det nya sättet att organisera arbetet skulle kunna innebära att arbetets könade ordningar luckras upp. I några studier har man funnit att platta, öppna, gränslösa organisationer utan barriärer mellan avdelningar, funktioner och yrken förefaller vara bättre för kvinnors möjlighet till karriär än de traditionellt hierarkiska.[114] Studierna visar att kvinnor fungera bättre yrkesmässigt i de grupporienterade och nätverksliknande organisationerna. I denna typ av organisationer

[112] Castells, Identitetens makt, 2000, a.a.
[113] Abrahamsson a.a.
[114] Rasmussen, Bente, *Dehierarchization – reorganizing gender?*, NTNU Trondheim, Dr. polit. Avhandling, insitutt for sosiologi og statsvitenskap 1999; Blomqvist, Martha, *Könshierarkier i gungning*, Acta universitatis upsaliensis, Uppsala, 1994; Roman, Christine, *Lika på olika villkor*, Symposion graduale, 1994

tycks det vara möjligt att skapa ett arbetsklimat där kvinnor och män kan samarbete och därmed också större möjligheter till jämställdhet mellan könen. Kvinnorna upplever inte diskriminering i lika hög grad som kvinnor i traditionellt hierarkiska organisationer. Kvande och Rasmussen menar att i traditionella organisationer med en statiskt hierarkisk organisation upprätthålls status quo genom homosocial reproduktion på ledningsnivå där män och deras skyddslingar behåller makten medan kvinnor ”skyddas undan” den. Företag med en dynamisk nätverksorganisation däremot menar Kvande och Rasmussen, sitter inte fast i rigida maktstrukturer. I dessa organisationer är alla behövda och synliga och alla de anställdas resurser används, vilket skapar utmaningar och möjligheter för alla.[115]

Förhoppningarna om att de nya organisationsmodellerna också skulle kunna innebära att arbetslivets könade ordningar bryts upp grumlas dock i andra studier.[116] De företag som grundades under IT-boomen påstods ofta vara präglade av nätverksstruktur och de borde därför ha gynnat kvinnor. I själva verket visade det sig dock att kvinnorna var få. I studierna fann man att kvinnorna hade svårt att finna sig tillrätta på företagen med informella strukturer eftersom de kände sig exkluderade ur männens kompisgäng.[117] I intervjuer med män som arbetar inom högteknologiska yrken återkommer också, liksom i Abrahamssons studie av industriarbetare, föreställningen om kvinnor som otekniska.[118] Genom dessa processer manlig homosocialitet och konstruktionen av kvinnor som otekniska skapas en tydligt maskulin miljö som kvinnor helt enkelt inte passar in i. Den könsliga arbetsdelningen inom de teknologiska yrkena kan alltså ses som en materiell praktik, som både konstrueras och understöds av kulturella och ideologiska könsskapande processer.[119]

Den nutida övergången från hierarkiska organisationer till platta decentraliserade organisationer brukar framhållas som centralt när arbetets

[115]Kvande, Elin & Rasmussen, Bente, “Men in male-dominated organizations and there encounter with women intruders”, *Scandinavian journal of management* vol10, no2, pp.163-173, 1994

[116]Cockburn, Cynthia, ”The relations of technology”, I: Crompton R and Mann M(ed), *Gender and stratification*, Polity press, 1986; Tierney, Margaret, “Negotiating a software career - informal work practices and ”the lads” in a software installation”, I: Grint K and Gill R (ed), *The gender-technology relation*, Taylor & Francis, 1995

[117] Roman a.a.

[118]Abrahamsson a.a.

[119]Cockburn a.a.

förändrade ordning diskuteras. På den studerade stormarknaden har man genomfört arbetsrotation och i viss mån självstyrande arbetsgrupper. Mot bakgrund av resonemangen ovan är det intressant att studera vad dessa förädringar i praktiken innebär för de anställda när det gäller deras syn på karriärmöjligheter och utvecklingsmöjligheter. Detta kommer att diskuteras i kapitel 8.

Kontroll

Kännetecknande för industrialismen eller fordismen är, som nämnts tidigare, en stark central kontroll över arbetet genom bland annat löpandebandsproduktion.[120] Övervakningen av arbetet verksatälls av överordnade, men också av maskiner som kontrollerade arbetarnas tempo och arbetsformer.

I övergången från det löpande bandet till nutidens arbetsplatser är frågor gällande kontroll och inflytande av central betydelse. Som diskuterats ovan kan man grovt sett se två huvudsakliga inriktningar. Den ena inriktningen tycker sig se en utveckling som pekar mot mer berikande arbeten med bredare arbetsuppgifter och ökad kontroll för den enskilde.[121] Den andra inriktningen menar att vi istället går en framtid tillmötes där även de anställda i tjänstesektorn får allt mindre kontroll över sin arbetssituation: Att vi kommer att se ökad taylorisering och mekanisering även av tidigare kvalificerade tjänster.[122] En del menar att talet om arbetsrotation och kvalitetshöjning av arbetet genom autonoma arbetsgrupper endast bör betraktas som cynisk propaganda och att det vi ser snarare är en mer centraliserad kontroll av den enskilde arbetaren med hjälp av informationsteknologi samt en arbetsintensifiering.[123]

I fokus för denna studie är ett serviceföretag, och denna typ av verksamhet innebär särskilda förhållanden när det gäller de anställdas möjligheter till kontroll över arbetet. För att beskriva dessa specifika förhållanden kommer George Ritzers tes om ’McDonaldization’ att användas. McDonaldization innebär enligt Ritzer att de principer som präglar snabbmatsrestaurangerna införlivas i allt fler delar av samhället. På

[120]Hall a.a.
[121]Bell 1974 a.a., Piore a.a.
[122]Braverman, Harry, *Arbetet och monopol capitalism*, Rabén och Sjögren, 1977., Aglietta a.a., Ritzer, George, *The Mcdonaldization of society*, Pine forge press, 1996
[123] Aglietta a.a.

snabbmatsrestaurangen utbildas de anställda för att utföra ett fåtal arbetsuppgifter på ett särskilt förutbestämt sätt utan att lämna utrymme för individuella avvikelser och alterneringar. Kontrollen över arbetet utförs dels av överordnade, dels av de maskiner som används, genom bland annat olika typer av signalsystem som meddelar när maten är klar. De anställda förväntas inte själva fatta beslutet huruvida pommes fritesen är klara eller inte. Såväl mängden som tillagningstiden och tid är utprovade av någon annan. I praktiken handlar det om ett löpande band för matproduktion.[124] Att arbetet kontrolleras av överordnade och av maskiner påminner i stort om det tayloristiska sättet att kontrollera arbetet.[125] Men kontrollen på snabbmatsrestaurangen sker även genom strukturella och kulturella faktorer specifika för detta serviceyrke, exempelvis genom drive-thru-lucka som styr interaktionsmöjligheterna med kunderna samt genom olika normer för hur man förväntas bete sig på denna typ av restaurang. Dessa metoder är långt mer effektiva och inte minst billigare än övervakning utförd av arbetsledare. Något som är slående när det gäller denna typ av högt rutiniserade servicearbeten är således att inte bara arbetsprocessen utan även interaktionen med kunderna är rutiniserad och kontrollerad vilket tillför mekaniseringen av arbetet helt nya dimensioner.Till och med vad som sägs och på vilket sätt mellan kunder och anställda är standardiserat.[126]

Att ha kontroll över den egna arbetsvardagen brukar framhållas som viktigt när det gäller att motverka arbetsrelaterad stress och därmed också stressrelaterade sjukdomar. I Karaseks och Theorells etablerade teori definieras kontroll som möjligheten för arbetstagaren att påverka arbetsprocessens beslut.[127] Denna definition av anställdas möjlighet till kontroll kan kritiseras för att vara aningen för snäv, eftersom kontrollen över arbetet kan delas in i flera olika nivåer. Robert Blauner identifierar i sin klassiska studie fyra sådana. Den första nivån handlar om att ha inflytande över den egna arbetsprocessen, det vill säga hur arbetet görs. På den andra nivån berörs graden av inflytande över anställningsvillkoren och vad denna innebär för hur arbetet utförs. Den tredje nivån inbegriper insyn i eller inflytande över de arbetsledande beslut som fattas på arbets-

[124] Ritzer 1996 a.a.
[125] Braverman a.a.
[126] Ritzer 1996 a.a.
[127] Karasek, Robert och Theorell, Töres, *Healty Work*, Basic books,1990

platsen. På den sista nivån handlar det om kontrollen över äganderätten och därmed också över produktionen och den färdiga produkten.[128]

Om den anställde kontrolleras och manipuleras av arbetsledare eller kanske av opersonliga system, exempelvis teknologiska sådana, och inte känner att hon kan påverka och förändra sin situation föreligger en överhängande risk för att hon ska känna maktlöshet. En konsekvens av denna situation är enligt Blauner att en sådan person reagerar snarare än agerar. Om den anställde upplever att hon inte kan kontrollera sin arbetssituation och har svårt att känna att de hon gör är meningsfullt och fyller en funktion som hänger samman med hela produktionsprocessen samt en allmän känsla av att inte vara behövd uppstår, alienation.[129] Blauners beskrivning av olika kontrollnivåer tar dick sin utgångspunkt i industriella arbetsrelationer och dess empiriska grund börjar idag ha några år på nacken, tankegångarna är ändå intressant i sammanhanget, vilket vi inte minst kommer att se i diskussionerna av de stormarknadsanställdas inflytande över sitt arbete. I vissa avseenden förefaller relationerna mellan arbetsgivare och arbetstagare förändras, men i andra verkar de bestå.

Arbetslag brukar ofta lyftas fram som ett medel för att öka de anställdas inflytande över arbetsprocessen. Att jobba i arbetslag dessutom ha många andra positiva effekter för de anställda, men givetvis också för de som anställer. Samtidigt kan emellertid arbetslag enligt bland andra Graham Sewell, innebära att arbetsgivaren får ökat inflytande. Arbetet i arbetslag tillför nämligen ytterligare en kontrollnivå, nämligen de anställdas kontroll av varandra. I ett arbetsliv där arbetslag blir allt vanligare pågår med andra ord två samtida former av övervakning; horisontellt och vertikal. Vertikal övervakning bedrivs ofta genom informationsteknologi och innebär en kontroll av enskilda individers arbetsinsatser. Den horisontella övervakningen bedrivs inom arbetslagen genom att arbetskamraterna granskar varandra. Det senare innebär att kontrollen förflyttats från ledningen till de anställda själva, där gruppmedlemmarna själva etablerar normer för det egna arbetet samt för hur man förväntas bete sig generellt. På detta sätt disciplinerar arbetslagen sig själva. Alla medlemar kommer att granskas av arbetskamraterna och belönas eller bestraffas på olika sätt av laget. Genom konstant teknologisk övervakning och den normerande granskning som sker mellan arbetskamrater i ett lag kan företaget våga

[128]Blauner, Robert, *Alienation and freedom*, The university of Chicago press, 1964
[129] Blauner a.a.

delegera något av beslutsfattandet till arbetslagen eftersom de är förvissade om att arbetet kommer att ske i linje med organisationens mål och intressen.[130]

En ökning av de anställdas inflytande kan i vissa fall också generera problem. Ylva Elvin-Nowak konstaterade i en studie att kvinnor med arbeten som erbjöd stora möjligheter att påverka sina arbetstider ofta hemsöktes av skuldkänslor. Kvinnorna i studien hade stora ambitioner att organisera sitt lönearbete så att de skulle uppnå den ultimata balansen mellan arbetslivet och privatlivet. När denna balans på något sätt rubbades på grund av de externa krav som det flexibla och självständiga arbetet ställde på dem, tog de personligt ansvar för detta och kände enorma skuldkänslor. Flexibiliteten blir på det sättet skuldgenererande eftersom ansvaret för att balansera lönearbetet med huvudansvar för hem och familj blir ett personligt problem som måste lösas om och om igen samtidigt som de strukturer som omgärdar arbete och hushållsarbetet döljs. Flexibiliteten i att själv bestämma när och var man ska arbeta innebär att man ständigt anpassar sig efter andras behov, samtidigt som det blir den enskilda kvinnans uppgift att se till att hon klarar att utföra sitt arbete på ett oklanderligt sätt utifrån de villkor som gäller. Att ha möjlighet att skylla på fasta arbetstider och scheman kan i dessa fall ses som ett sätt att minska skuldstressen.[131] De ökande kraven på de anställda när det gäller att arbeta övertid och, i vissa fall när det är möjligt ta med arbete hem skulle kunna tolkas som att gränsen mellan arbetsliv och fritid är på väg att luckras upp. De förändrade arbetsvillkoren och den pressade arbetssituationen får därför också konsekvenser för livet utanför arbetet. Rasmussen använder sig av begreppen ’förförisk’ och ’girig’ organisation – en organisation som visserligen är bra men som kräver allt mer övertid, uppmärksamhet, energi och ansträngningar från medlemmarna.[132] Utvecklingen innebär decentralisering av ansvar kombinerat med centralisering av makt. Individen får stort ansvar för att utföra arbetet efter eget huvud och egna möjligheter, men samtidigt kontrollerar hon inte de eko-

[130]Sewell, Graham, “The discipline of teams: the control of team-based industrial work trough electronic and peer surveillance”, *Administrative science quarterly*, 43, 397-428, 1998

[131]Elvin-Nowak, Ylva, *Accompanied by guilt*, Department of psychology, Stockholm university, 1999

[132] Rasmussen a.a.

nomiska förutsättningarna dvs. kraven på produktivitet och lönsamhet för företaget.

På den studerade stormarknaden arbetar man i delvis självstyrande arbetslag. I avhandlingens sista analyskapitel, kapitel 9, kommer de anställdas kontrollmöjligheter i arbetsvardagen att diskuteras. I detta kapitel kommer även den särskilda form av kontroll som servicearbete innebär att analyseras.

Teknik, flexibilitet, hierarki och kontroll

För att summera. Fyra begrepp står i centrum för denna studie. Dessa fyra begrepp är inte entydiga eller okontroversiella utan befinner sig under ständig omförhandling. Diskussionen omkring arbetslivets förändrande ordningar är av intresse för många: Arbetsgivare, arbetstagare, investerare, politiker, aktieägare och forskare. När arbetets framtid ska förutspås och generella teorier läggas fram tenderar nyanserna att försvinna. När historieskrivningar om hur övergångar skett från ett tillstånd till något annat görs tas inte heller alla skiftningar med. I de ovanstående beskrivningarna skisseras dock några mönster och övergångar: Den ökande teknikintensitet, rörelsen från traditionella till flexibla arbetsformer, från hierarkiska till platta organisationer och slutligen från centraliserad till decentraliserad kontroll. Men samtidigt förekommer motsägande bilder. De traditionella arbetsformerna omfattade inte alla, exempelvis många kvinnors arbetsvillkor. Teknikens betydelse för arbetet är omtvistad. Tesen om de hierarkiska organisationernas död förefaller överdriven och de platta organisationerna är i praktiken inte heller så platta. Och har verkligen omorganiseringarna inneburit en decentralisering av kontrollen? Avsikten med denna studie är att belysa frågor som dessa genom att lägga samman tre olika perspektiv, nämligen utifrån ett arbetstagar-, servicearbetar- och könsperspektiv. Hur kan man förstå arbetslivets förändrade ordningar utifrån de stormarknadsanställdas vardagsupplevelser?

5 Metod och material

Att studera något så vardagsnära som en stormarknad innebär en särskild utmaning. Att träda in på stormarknaden som kund är en sak, att träda in för att bedriva forskning om stormarknaden som arbetsplats är en annan. På ett plan är stormarknaden som studieobjekt relativt lättillgänglig. Jag som forskare kan gå runt obehindrat, i alla fall i de offentliga delarna av butiken och studera arbetsplatsen. Den anonymitet som butikens storleken och antalet kunder innebär blir i detta avseende ett slags kamouflage, ingen kommer att uppfatta mitt beteende som särskilt märkligt. Detta var något som jag under hela processen hade möjlighet att dra nytta av för att få en större förståelse för det arbete som bedrevs. Mina rundvandringar gav överblick över den stora arbetsplatsen, med alla dess avdelningar och vad som fanns vart. Då syftet med denna studie var att få reda på hur arbetsvardagen upplevdes i organisationen krävdes intervjuer, detta eftersom det primära intresset var att förstå betydelsen av de förändrade arbetsvillkoren för de anställda. Genom de intervjuades berättelser kan jag närma mig deras förståelse och hanterande av de förändrade arbetsvillkoren.

Intervjun ses här inte som ett medel för att frambringa ”sanningen” ur informanterna, utan betraktas snarare i enlighet med den amerikanska arbetsetnografen Michael Burawoy som en inblandning i deras liv. Denna inblandning är inte något som ska undvikas. Istället ska det användas, eftersom det är genom ömsesidiga reaktioner som vi upptäcker den sociala ordningen.[133] Att jag kommer till stormarknaden och ställer frågor till dem som arbetar där om deras arbetsvardag kommer att innebära att de börjar fundera kring dessa frågor. På så sätt blandar jag mig i deras vardag och förmår dem att formulera sig kring frågor som de tidigare kanske, har eller inte har, funderat kring. I detta hänseende kommer jag att leda deras tankar med mina frågor, men med utgångspunkt i Burawoys resonemang ser jag inte detta som ett problem utan som en förutsättning för att kunna visa på de sociala ordningar som präglar arbetsplatsen.

[133] Burawoy, Michael, “The extended case method”, *Sociological theory*, 16:1, 1998

Liknande resonemang återfinns hos Alessandro Portelli. Han menar att när man frågar människor om något så kommer de att berätta sin historia och tolka den. Det finns ingen berättelse utan tolkning. Vi kan inte veta om det verkligen var som det berättades, men berättelsen i sig är ett faktum som kan analyseras. Det som Portelli benämner självbiografiska diskurser handlar alltid om konstruktioner av subjektivitet. Att ignorera och ta bort subjektivitet som störande inslag i det sanna, är att förvränga och falsifiera materialets natur. Så även om subjektivitet inte är mätbart så är det en essentiell ingrediens i mänskligheten, menar han. Istället för att exkludera detta måste vi söka metoder för att förstå och tolka. Genom att ta fasta på det motsägelsefulla i berättelser erkänner man att varje person har flera möjligheter och gör olika val i olika situationer.[134] Av denna anledning var det intressant att tala med flera personer från samma arbetsplats för att studera olika berättelser om i viss mån kontext, även om en arbetsplats givetvis samtidigt erbjuder olika möjlighetsstrukturer till olika personer.[135]

Materialinsamlandet började med att jag kontaktade en rad stormarknadschefer brevledes för att finna en lämplig stormarknad. I breven beskrev jag forskningsprojektet på ett övergripande sätt och förklarade vilken omfattning projektet skulle ha. Någon vecka efter att jag skickat breven ringde jag upp för att höra mig för om intresset att delta. Inledningsvis visade det sig vara svårt att finna någon stormarknadschef som var intresserad av att delta i studien. De allra flesta hänvisade till att de inte hade tid. Så småningom kom jag i kontakt med en chef för en stormarknad som var beredd att ställa upp. Stormarknadschefen var positiv och till stor hjälp vid kontakten med de anställda. En första intervju gjordes med en personalansvarig på centralkontoret för livsmedelskedjan. Därefter träffade jag stormarknadschefen som visade mig runt i butiken, beskrev organisationen, presenterade mig för olika personer och lät mig komma och presentera mitt forskningsprojekt på ett personalmöte. Detta var till stor hjälp när jag sedan skulle finna arbetsledare och anställda att intervjua. Att som forskare komma in i organisationen med hjälp av ledningen kan antas ha betydelse för vilka som ställer upp på intervjuer och

[134]Portelli, Alessandro, "Philosophy and facts. Subjectivity and narrative form in autobiography and oral history." I: *The battle of Valle Giulia. Oral history and the art of dialogue*, The Wisconsin University Press. 1997

[135]Kanter, Rosabeth Moss, *Men and women of the corporations*. Basic Books, 1993

hur de intervjuade svarar. Varför de som inte ställde upp på intervjuer inte ställde upp kan jag bara spekulera i, men i de intervjuer som gjordes och de svar som jag fick märktes ingen rädsla för att uttrycka negativa åsikter om ledningen eller organisationen.

Med hjälp av tidigare forskning på området strukturerades en intervjuguide som fokuserade en rad teman, exempelvis intern och extern utbildning, anställningsform, relationen till arbetskamraterna, beslutsgångar, möjligheter till inflytande över olika delar i arbetet, relationen fritid - arbete, karriärmöjligheter, förändringar på arbetsplatsen och framtidsplaner. Intervjufrågorna formulerades på ett sätt som skulle uppmuntra till att de intervjuade pratade utförligt och beskrivande om sitt arbete och sina erfarenheter. Allt eftersom jag blev mer bekant med stormarknaden som arbetsplats utkristalliserades nya temaområden. Ett sådant centralt nytt tema som växte fram var frågorna kring den arbetsrotation som genomförts sedan några år tillbaka. Införandet av arbetsrotationen kom att ha stor betydelse för de anställdas arbetsvardag och är också intressant utifrån mitt perspektiv eftersom den kom att bryta upp och förändra många invanda mönster, exempelvis i termer av arbetsuppgifter, kön och hierarkier.

När intervjudeltagare skulle väljas ut tog jag utgångspunkt i organisationens struktur. Jag ville ha deltagare från alla organisatoriska nivåer för att få en bra bild av arbetets organisering och beslutsgångar. Detta innebar att jag intervjuade chefer på fyra olika nivåer samt anställda utan arbetsledande uppdrag. Detta sätt att välja intervjudeltagare grundades bland annat på Burawoys extended case method som menar att det alltid finns multipla kunskaper, som reflekterar olika positioner hos olika aktörer inom varje social interaktion. Situerad kunskap är lokaliserad i en särskild tid och på en särskild plats. Burawoy anser att den som bedriver reflexiv vetenskap bör samla flera läsningar av en situation och aggregera dem till sociala processer som vilar på tidigare teori. Med reflexiv vetenskap avser han en vetenskap som istället för att avskärma sig från det studerade engagerar sig, han kontrasterar på detta sätt den reflexiva vetenskapsmodellen mot den positiva vetenskapsmodellen. En skarp skiljelinje går mellan dessa två modeller med avseende på kontextens betydelse. Enligt den positiva modellen vill man skilja subjekt från objekt, medan den reflexiva däremot framhåller dialogen som sin definierande princip och intersubjektiviteten mellan deltagare och forskare som sin

grund.[136] Diana Mulinari menar att det är centralt för forskaren att erkänna sina specifika och personliga lokaliseringar och att acceptera sina egna begränsningar utifrån dessa positioner eftersom

> Våra biografier påverkar inte enbart varför vi har valt att studera det som vi studerar utan också under vilka villkor vi får tillträde till fältet, vad som kommer att sägas och hur vår forskning kommer att tolkas och läsas.[137]

Det är även centralt att analytiskt granska sin egen biografi och reflektera över hur denna tolkas av de man intervjuar, eftersom de maktrelationer som präglar samhället också kommer att prägla forskningsprocessen.[138] När jag kliver in på stormarknaden som forskare gör jag det i egenskap av vit akademisk medelklasskvinna, och min närvaro och mitt beteende kommer att tolkas utifrån dessa premisser. Detta kommer att påverka vilka som kan tänka sig att ställa upp på intervjuerna och också vad som sägs under intervjuerna. När jag sökte efter intervjupersoner med annan etnisk bakgrund än svensk ville ingen av de jag frågade ställa upp. Jag kan som jag nämnde tidigare bara spekulera i varför de inte ville bli intervjuade, men kanske går förklaringen till att de avböjde att finna i det Mulinari beskrev ovan. Att jag tillhör vit, akademisk medelklass, och att det sätt jag frågade på inte ingav tillräckligt förtroende. Resultatet av detta blev att det så vitt jag vet enbart förekommer personer med ”svensk härkomst” bland intervjudeltagarna, även om inga frågor ställdes om deras etniska bakgrund.

När jag letade efter personer som var villiga att ställa upp på intervjuer gjorde jag det utifrån några givna kriterier. Ambitionen var att fånga olika förståelser av arbetet på stormarknaden. Med utgångspunkt i de tidigare presenterade teorierna om arbetslivets förändrade ordning och vad dessa kan antas innebära för kvinnors och mäns positioner i arbetslivet så föreföll det intressant att studera både män och kvinnor i olika positioner i organisationen.[139] På grund av antaganden om arbetslivets ökande krav på

---

[136] Burawoy a.a.

[137] Mulinari, Diana, “Forskarens biografi och situerad kunskapsproduktion”, I: Lundqvist Å, *Att utmana vetandets gränser*, Liber: Malmö, 2005

[138] Mulinari D a.a.

[139] se t.ex. Rasmussen och Kvande a.a., Castells, Nätverksamhället… a.a., Abrahamsson a.a.

flexibilitet var det också intressant att studera både de något yngre med kortare erfarenhet och de äldre med något längre erfarenhet, samt de med olika anställningsformer, tillfälliga och tillsvidare.[140] Eftersom jag var intresserad av att studera organisationsförändringarnas inverkan på de anställdas upplevelser av inflytande och kontroll så var det dessutom intressant att intervjua chefer på olika nivåer och även anställda utan arbetsledande ansvar. Totalt genomfördes tio intervjuer. Jag sökte själv upp intervjupersonerna i butiken, beskrev projektet kort och berättade att jag var intresserande av just deras erfarenhet av att arbeta där och frågade om de kunde tänka sig att delta. Ibland frågade jag andra om de kunde presentera mig för någon som exempelvis var tillfälligt anställd eller hade barn för att på så sätt hitta de personer jag behövde. De allra flesta jag frågade ställde upp. Alla var väldigt hjälpsamma och generösa och det verkade finnas en vilja att berätta om arbetet.

Intervjuandet och kontaktandet av intervjupersoner pågick parallellt. Alla intervjuer gjordes på stormarknaden, i de flesta fall i ett rum i närheten av fikarummet. De arbetsledare eller chefer som hade egna kontor intervjuades där. Alla intervjuer gjordes på arbetstid, oftast på förmiddagar när det var relativt lugnt i butiken. Samtliga intervjuer präglades utifrån mitt tycke av en avspänd atmosfär, där jag upplevde att de intervjuade talade fritt och obehindrat om sitt arbete och sina arbetsvillkor. Intervjuerna varade ungefär en timme, spelades in på band och skrevs därefter ut ordagrant.

För att organisera materialet användes analysprogrammet MAX qda. Varje intervju studerades ingående och frågesvaren kodades, med avseende på innehåll och betydelser. Exempelvis använde jag koder för semester, inflytande, arbetstid, relation till chefer och så vidare. Vissa svar fick många koder, andra inga alls. I slutänden hade jag väldigt många olika koder, dessa slogs därefter ihop i de fall då de var olika benämningar på ungefär samma innebörder. Exempelvis fördes flexibla arbetstider, rullande schema och helg-, och kväll- och deltidsarbete samman till en kategori som handlade om arbetstider. En rad teman som jag senare kom att arbeta med konstruerades. Det var varierade arbetstider, tillfälliga anställningar, varierade arbetsuppgifter, teknik, hierakier och utvecklingsmöjligheter samt kontroll och inflytande. Forskningsprocessen präglades tydligt av det som Boel Berner benämner ”ständigt fram och tillba-

[140] se t.ex. Atkinson

kaarbete mellan teori och empiri, mellan frågeställningar och svar".[141] Det skulle därför vara svårt att precisera forskningsprocessen som teorigenererad eller empirigenererad. Arbetet med de teoretiska och empiriska delarna av processen har pågått simultant.

När strukturerandet av materialet var klart och koder hade skapats, studerades alla frågesvar inom varje given kod separat. Jag letade efter intressanta och beskrivande formuleringar, motsägelser hos enskilda personer och mellan olika personer. Därefter analyserades dessa utifrån den position som personen hade i organisationen, kön eller annat som förefaller intressant i sammanhanget. Viktigt att minnas är att dessa intervjupersoner inte representerar kategorier, dessa svar kan inte användas för att dra generella slutsatser om exempelvis kvinnor generellt eller män generellt. Kvinnor och män har valts ut eftersom de kan antas uppleva situationen utifrån olika positioner, har olika erfarenheter och för att de därför sannolikt gör olika läsningar av situationen. Därmed inte sagt att alla män eller alla kvinnor skulle göra samma tolkningar som just dessa gör i dessa situationer. Tolkningarna kan däremot användas för att försöka förstå hur kön men också andra hierarkiska positioner exempelvis klass konstrueras i just detta sammanhang och under dessa premisser.

Allteftersom texten och analysen växte fram uppstod ett anonymitetsproblem som hängde samman med att jag gjort intervjuerna på en och samma arbetsplats. Jag tror emellertid inte att någon utifrån kan identifiera vilken stormarknad det rör sig om, men de personer, intervjuade och andra, som vet att studien gjordes på just den arbetsplatsen skulle kanske kunna lista ut vilka personerna är. Oron för att de personer jag intervjuat, som lovats anonymitet, ska identifieras av sina överordnade eller arbetskamrater har gjort att jag valt att inte göra någon genomgång eller presentation av de intervjuade. I vissa sammanhang har en person fått två olika namn för att på detta sätt skydda dennes identitet. Intervjucitaten i texten har i viss utsträckning omarbetats för att fungera bättre i skrift, utan att betydelsen för den skull ändrats.

[141] Berner, Bodil, "Problemen med problemet", I: *Att utmana vetandet gränser*, (red) Lundqvist, Liber, 2005

6 Teknik – verktyg, hot eller möjlighet?

Många som diskuterar arbetsmarknadens förändrade villkor och samhällets sociala och ekonomiska transformationer brukar fokusera på den teknologiska utvecklingen. Castells lägger exempelvis stor vikt vid detta och menar att det är företagens förmåga att handskas med information som är avgörande för att de ska bli framgångsrika.[142] Vissa går ännu längre och hävdar att den teknologiska utvecklingen kommer att leda till arbetets död, dvs. att allt färre arbetare kommer att behövas för att upprätthålla den nödvändiga produktionen.[143] Ytterligare andra anser att det är meningslöst att tillskriva den teknologiska utvecklingen arbetets död utan att placera lanseringen och användningen av tekniken i det övergripande ekonomiska sammanhanget.[144] De menar alltså att det inte är den teknologiska utvecklingen eller apparaturen i sig som genererar eventuella nedgångar i antalet arbetstillfällen, utan hur den teknologiska utvecklingen används. Det har funnits en föreställning om att kvinnor skulle vara automatiseringen stora förlorare. Dels för att de arbeten som kvinnor har löper störst risk att ersättas, exempelvis har många administrativa arbeten kunnat ersättas med informationsteknologi. Dels är kvinnors arbeten ofta de lägst kvalificerade rutinarbetena, vilket är den typ av arbeten som har kunnat ersättas av robotar.

Men enligt Webster har det visat sig vara svårt att bevisa vilken anställningseffekter som teknologin har haft på enskilda arbeten.[145] Istället kan man enligt henne konstatera att teknologin har påverkat anställningsformerna på en rad olika sätt. Det har skett en ökning av högteknologiska yrken som framförallt domineras av män, medan antalet administrativa tjänster där kvinnorna är flest minskar, eftersom kvinnor är överrepresenterade i den kategori av arbetskraften som exempelvis Castells benämner som umbärlig eller Atkinson klassar som perifer. Andelen tillfälliga anställningar har ökat markant, och majoriteten som innehar denna typen av arbeten är kvinnor. Det har även skett en geografisk omlokalisering av arbeten, där produktionen många gånger flyttats från första världen till

[142] Castells, Nätverksamhällets framväxt, 2000, a.a.
[143] Rifkin, Jeremy, *Arbetets undergång*, Matteus Media, 2001
[144] Webster a.a.
[145] s.72 a.a.

tredje världen. IT har givit arbetsgivarna möjlighet att vara mer flexibla i organiseringen och lokaliseringen av arbete och detta har medfört en mer osäker anställningssituation för de anställda. Men Webster finner få tecken som tyder på att IT inte har inneburit någon omstrukturering av könsordningen och inte heller minskat könssegregeringen på arbetsmarknaden.[146]

Stormarknaden och informationsteknologin

Stormarknaden handskas med enorma kvantiteter av varor. Denna hantering skulle vara omöjlig att överblicka utan de informationssystem som man använder sig av. Alla varor läggs in i datasystemet av en särskild person och vid kassorna registreras varorna via streckkoder. Vid självplock vägs varorna och registreras via en så kallad PLU kod av personen i kassan. Stormarknadschefen förklarar hur de använder informationsteknologi:

> Förutom att lägga in varor och priser, så tar vi ut all statistik, all försäljningsstatistik. Jobbar mycket med att optimera varje avdelnings lönsamhet. Sen bruttodebiterar vi inom företaget, alla fakturor skrivs in i datorn och skickas den vägen. Men det är ju mest att vi för statistik

Informationsteknologin medför i detta sammanhang att stormarknadschefen och den övriga ledningen har god insyn i verksamheten. De kan få fram statistik baserad på varje lag med utgångspunkt ifrån hur mycket de beställer och hur mycket de säljer. Richard Sennett har påtalat att denna utveckling illustrerar en tydlig paradox gällande de självstyrande arbetslagen, nämligen att det som i ett avseende innebär decentralisering på ett annat plan innebär centralisering.[147] Hierarkierna plattas ut genom att mellanchefsnivåerna i organisationen försvinner, vilket medför att varje chef som är kvar har ett större kontrollspann, eftersom det blir fler underställda under varje chef. På detta sätt centraliseras beslutsmakt, kontroll och överblick till ett färre antal personer. Den nya platta organisationen kan därför enligt Sennett jämföras med en cd-spelare, där den centrala avläsningsenheten, ledningen, läser av hela organisationen genom infor-

[146] a.a.
[147] Sennett, Richard, *Respect in a world of inequality*, W.W. Norton and company, 2003

mationteknologin.[148] Nätverket antas allmänt vara mer demokratiskt än hierarkin eftersom det finns färre beslutsnivåer, men Sennett anser att detta är missvisande eftersom de inte visar hur makten är fördelad inom denna typ av platta organisationer. Cheferna på toppen kan på daglig basis eller per timme se hur de på golvet arbetar. Med sitt effektiva ledarskap skulle man kunna säga att den platta organisationen påminner mer som en totalinstitution än den traditionella byråkratiska pyramiden.[149] Genom informationsteknologin har övervakningens omfång och räckvidd ökat markant Graham Sewell menar att anställda aldrig någonsin varit så övervakade som just nu.[150] Arbetsledaren Patrik beskriver hur de på avdelningarna förhåller sig till den statistik som stormarknadschefen talar om.

> Ja, jag måste ju redovisa vissa siffror varje morgon, på omsättning plus brutto in. Jag måste ju ligga inom. Jag gör ingen egen budget, bara för avdelningen själv, men man strävar ju efter att slå fjolårssiffrorna och så bruttovinsten är ju det stora

Den statistik som tas fram används alltså för att ledningen ska kunna ha översyn över verksamheten och insyn i varje arbetslags prestationer. Statistiken används också gentemot arbetslagen för att motivera dem att arbeta hårdare och uppmana dem att slå tidigare försäljningssiffror. Detta blir ett sätt för ledningen att konkretisera företagets ekonomiska villkor för de anställda och på så sätt göra dem delaktiga. Att ålägga arbetslagen en viss ekonomisk redovisningsskyldighet kan enligt Mahmoud Ezzamel ses som ett inslag i den organisatoriska utveckling där ambitionen är att öka de anställdas identifikation med ledningens mål.[151]

Arbetslagen använder sig också av informationsteknologi i kassorna och har också möjlighet att gå in och ändra priser i datasystemet om det blir nödvändigt. När de beställer varor använder de flesta sig av en liten handdator. På avdelningen för frukt och grönt ser det annorlunda ut. Klas beskriver det så här:

---

[148] Sennett a.a.
[149] a.a.
[150] Sewell a.a.
[151] Ezzamel, Mahmoud & Willmott, Hugh, "Accounting for teamwork: a critical study of group-based systems of organizational control", *Administrative Science Quaretrly*, 43, 1998

> Telefon, papper och penna, men det kommer att…det håller på att förändras det också. Det blir mer och mer datoriserat, och sen får man se hur pass långt det går också. Om vi.. som det är idag så finns det en möjlighet att beställa över Internet men vi har sagt nej till det eftersom vi vill ha den kontakten med leverantören. Sen så får man ju se hur det går, att väga…. om det tar väldigt mycket tid… ok det kan väl, tar väl inte så mycket tid, men det känns bra att ha den personliga kontakten med leverantören. Så att den kan säga – ja men nu har vi den här sortens päron och de är i den här storleken, men du har den här sorten också som kostar bara 10 öre mer som är betydligt större finare och bättre kvalitet. - du vill inte satsa på det istället? – Jovisst, säger man då, att det kör vi på. Så att den kontakten vill man egentligen inte bli av med, men jag vet att det finns, att det är många butiker frukt och grönt avdelningar som beställer via Internet, så man får ta en slags, alltså man får komma överens med sin leverantör att är det så att det finns några alternativ så får man ringa och säga till att nu så har vi ett klipp på det här eller vi har betydligt bättre kvalitet från det här landet då. Och så finns det ett annat också, ett nytt program. Jag vet inte riktigt hur det kommer att bli om vi kommer att börja använda oss av det. Då tappar man beställningen i princip helt och hållet. Du har ett program som känner av att nu har du sålt tvåtusen kilo bananer så då skickar den iväg en beställning på ett halvt ton. Så ska det bara rulla på på det sättet./…/ Javisst på ett sätt vore det bra, på ett annat inte så bra framförallt inte när du håller på med färskvaror. Jag tror att det blir svårt att tillämpa det inom färskvaror att det funkar säkert jättebra på burkar och paket.

Angående självservicekassor säger han så här

> Nej men det är ju bara positivt. Sen hur det blir genomförbart, det får man ju se. Jag menar att teknologin bör ju…de hjälper ju oss ju. Det är sällan det arbetar emot oss. Utan oftast är det så att det hjälper en i det dagliga livet.

Klas beskriver här mötet mellan teknologin och hans arbete. Han har en något reserverad inställning till den teknologi som antas rationalisera hans arbetsvardag. Han beskriver hur de har valt att behålla de äldre beprövade metoden med papper, penna och telefon för att beställa varor, men att det mesta ändå tyder på att utvecklingen går ifrån denna personli-

ga kontakt med leverantören till en mer instrumentella kontakt via datorer och Internet. Den rationalitetens järnbur som framkommer i Klas beskrivning är ett program som automatiskt beställer varorna när de börjar ta slut. I detta scenario har den beställningsansvarige mer eller mindre rationaliserats bort. Klas förhåller sig dock skeptisk till att denna utveckling i praktiken kommer att genomföras eftersom han menar att den mänskliga faktorn trots allt är nödvändig när det handlar om färskvaror. Utvecklingsriktningen tyder dock på ett allt mer avpersonifierat beställningssystem där den enskilde anställde förlorar inflytande över beställningsprocessen. Senare säger han att han är tveksam till om den stundande utvecklingen med självservicekassor verkligen är genomförbart. Därefter vänder han på resonemanget och konstaterar att tekniken finns där för att hjälpa dem och att den oftast gör det. Så samtidigt som han förhåller sig tveksam till den framtida tekniska utvecklingen så påvisar han ett förtroende för att de tekniska system som faktiskt tas i bruk kommer att vara till hjälp, inte tvärtom. Även Patrik som är lagledare uttryckte oro inför den utveckling som han tyckte sig se inom handeln.

> Priser det har blivit att, även inom mitt förra företag, de förhandlas. Förut fanns det ju lite grann av volym, men det blir bra för konsumenten att det blir lägre pris. Det var roligare förr, man kunde göra mer affärer förr. Det var mera.. nu är det mera logistik å och den kompetensen. Jag är inte lika viktig längre, som det känns, jag är mera affärsman. Det är viktigare att du är bra på logistik och planera och datorer och sånt. Jag tillhör det utdöende släktet.

Det Patrik beskriver här påminner om den rationaliteten järnbur som Klas talar om ovan, en utveckling som innebär att han helt enkelt blir bortrationaliserad. Men innan detta slutliga scenario har uppnåtts, så riskerar utvecklingen att ta bort det som de uppfattar som roligt med arbetet, nämligen mötet och förhandlingarna med leverantörerna. Ett annat möte som kommer att reduceras är mötet med kunden i kassan. Flera av de intervjuade berättade om ett nytt så kallat självscanningssystem som är på gång att etableras inom branschen. Mona beskriver framtiden så här

> Jag tror att kunderna handlar och betalar själv mycket. Det tror jag. Jag tror att kanske istället för som idag sitta en kassör i varje kassa, så sitter det två kassörer per två kassor. Jag tror inte att det kom-

> mer att bli någon gång att det inte behövs(livsmedelsförsäljning i butik). För att mat behövs ju alltid, å den är ju svår att skaffa på något annat sätt, eftersom det är färskvaror. Men jag tror att sättet inhandla den kommer inte att se lika ut, jag tror inte det. Jag tror det blir mycket det här att kunden själv, det finns väl redan på prov idag, scannar dina egna varor och dra ditt kort så dras pengar på kortet. Så har du inte ens varit i kassan och jag tror att det kommer bli i framtiden också.

Självscanningssystemet har nu några år efter att intervjuerna genomfördes faktiskt satts igång på stormarknaden. Detta system reducerar de tunga, monotona och många gånger tråkiga kassarbetet genom att istället lägga över en del av arbetet på konsumenterna. En utveckling som överensstämmer med Ritzers vision om att kunderna allt mer integreras i arbetsprocessen i det McDonaldiserade samhället. Ritzer förhåller sig milt sagt tveksam till kundernas villighet att själva göra arbetet.[152] Förklaringen till kundernas beredvillighet hänger sannolikt samman med hur butiken lyckas marknadsföra systemets fördelar, exempelvis att den egna insatsen också resulterar i låga priser. Genom att låta kunderna göra en del av arbetet kan stormarknaden spara in personalkostnader och öka omsättningen eller hålla nere priserna.

Datautbildning och kompetenshöjning

De flesta stormarknadsanställda använder olika former av informationsteknologi dagligen, även om det framkommer att de inte riktigt ser det på det sättet. De ser inte riktigt beställningsdosorna och kassorna som datorer. Stina säger:

> Vi har ju gått kortare småkurser och lärt oss. Då har vi fått lära oss det som ligger oss närmast att hantera beställningar på datorn, att kunna ändra priser eftersom jag har hand om tidningar så måste jag kunna fixa priser och lägga in rabattsystem och så där. Tidningar, både beställa och göra returer på datorn. Vi(inom det här arbetslaget) håller inte egentligen på så mycket med datorer. För vi har inget sånt arbete riktigt men vi har fått gått kurser. Det har vi gjort.

[152] Ritzer, George, *The Mcdonaldization thesis*, Sage, 1998

> Så vi kan i alla fall gå in i datorn och titta hur det ser ut och göra enkla grejer.

Mycket av den utbildning som sker på stormarknaden handlar om att ”gå bredvid” och lära sig av någon som varit där längre. Detta kommer att diskuteras ytterligare längre fram under avsnittet om den numeriska flexibiliteten. Men det förekommer även en hel del annan utbildning. Olika kortare kurser som är relaterade till den avdelning man arbetar på, men även andra typer av kurser. När det gäller den tekniska utbildningen för att hantera de tekniska verktyg som används i det dagliga arbetet verkar det också förekomma arrangerade utbildningar. Flera av de jag talade med menar dock att ”de inte kan något om datorer” även om de hanterar dessa i sin vardag.

> Jag håll på säga, att det har jag inte lärt mig än (skratt). Data gillar jag inte speciellt mycket. Många tycker att det är jättekul, då säger jag, kan du göra det här för det går så mycket snabbare. Men sen så har man så sällan tid att sätta sig själv och sätta sig in i det där. För det är så intensivt från morgon till kväll.

I Guns övriga beskrivningar av sitt arbete framkommer det att hon hanterar beställningsdosor, lägger in priser och sitter i kassan, men samtidigt upplever hon att hon inte riktigt kan det ändå. Det förefaller som om de anställda klarar av att hantera de tekniska verktygen i vardagen, men att deras kunskaper i övrigt är begränsade. Den osäkerhet som de uttrycker kan vara ett tecken på att de skulle behöva något mer genomgripande kunskaper och utbildning för att verkligen känna sig säkra på att de behärskar situationen. För att komma ifrån känslan av att ”hanka sig fram”. Denna ökade teknikintensitet kräver utbildning för att hantera maskinerna och för att undvika att en känsla av osäkerhet skapas. I citaten ovan var det bara kvinnor som fick komma till tals om sin osäkerhet inför datorer, men liknande resonemang återfanns även hos männen. Däremot förekom förställda könsskillnader när det gällde annan teknisk apparatur på stormarknaden, nämligen truckar.

Kvinnor, män och truckar

En arbetsuppgift som verkar ha en tydlig könsmärkning på stormarknaden är att köra truck. När jag frågar Gun om män och kvinnor har samma arbetsuppgifter svarar hon så här

> Ja det tycker jag nog. Att köra truck.. vi har ju fått truckutbildning och jag har ju besvär med lederna och det har mina arbetskamrater också och Ulrika har besvär med migränen så att köra eltruck ute i affären det gör jag inte, men att dra med såna här orange /--/ palldragare det går bra och så om man gullar med Anders så drar han ut varorna i affären det beror på vilket humör han är på
>
> *Han är inte i ert lag utan han?*
>
> Han är på lagret

Det framkommer i intervjusituationen att hon inte så gärna kör truck, även om det i transkriptionen av intervjun inte syns lika tydligt. Att köra eller inte köra truck är något som hon vill lyfta fram som skiljer mäns och kvinnors arbetsuppgifter åt. För att få hjälp med att få in pallarna i butiken så används det heterosexuella spelet: Man gullar med Anders på lagret så ställer han upp om han är på humör. Även Patrik lyfter fram att köra truck som könsmärkt i sitt svar på frågan om varför det behövs både kvinnor och män på hans avdelningar

> Ja det tror jag är bra, det behövs ju både och så att säga. Som i ost som är ganska tungt med kartonger, lyfta och köra truckar….det kan ju tjejer göra också. Truckar är inte tungt att köra men det är ändå rätt tufft i mejerikylen. Och det är ju väldigt olika då. Nej jag tycker att det är en bra mix. Det är lämpligt. Jag skulle inte bara vilja ha killar, inte bara tjejer heller. Nu är det ganska bra.

Han börjar säga att män behövs i mejerikylen eftersom det är tungt och man behöver köra truck, men sen ändrar han sig och säger att köra truck inte är tungt men att det i alla fall är tufft i mejerikylen och att det därför behövs både män och kvinnor. Det som förknippas med manlighet på stormarknaden är fysisk styrka och truckkörning. Detta påminner om det som Lena Abrahamsson fann i sin studie, nämligen att även om köns-

märkning varierar både mellan olika arbetsplatser och inom samma arbetsplatser så finns det två genomgående mönster – teknik och fysisk styrka.[153] För många manliga industriarbetare är en viktig del av statusen att ha tunga arbeten och att arbeta med stora maskiner. När män på dessa arbetsplatser prioriteras framför kvinnor motiveras detta med att kvinnor inte är lämpliga eftersom de är svaga och måste skyddas från det tunga arbetet och om kvinnor fick tillträde till dessa manliga arbetsplatser skulle männens arbete bli tyngre eftersom de då även måste göra kvinnornas arbete. Männens högre löner motiveras på liknande sätt, med utgångspunkt i deras fysiska styrka.[154]

Relationen mellan kvinnor, män och truckar på stormarknaden kan ses som en kulturell och historisk konstruktion, på så sätt att själva användandet av tekniken för män innebär att de samtidigt konstruerar sig själva som män, samtidigt som kvinnornas ovilja och oförmåga att hantera dessa kan ses som ett led i konstruktionen av kvinnlighet.[155] På stormarknaden där en majoritet av de anställda är kvinnor förefaller kvinnlighet och manlighet konstrueras på liknande sätt som inom industrier där majoriteten av de anställda är män. Detta illustrerar att arbetslivets könade maktordningar inte med nödvändighet hänger samman med huruvida kvinnor eller män är i numerär majoritet på en arbetsplats eller inte, utan att dessa ordningar följer mer generella mönster än så. Ordningar som innebär att det män gör värderas högre och det kvinnor gör värderas lägre. Arbetet på stormarknadens avdelningar handlar till stor del om att frakta in och fylla på med varor i stora kvantiteter. Om detta arbete och de verktyg som används för att göra det ses som manliga, är det inte svårt att förstå vem som ses som överflödig om exempelvis verksamheten börjar gå på sparlåga och det blir aktuellt med nedskärningar.

Sammanfattande diskussion av den tekniska utvecklingens betydelse

På grund av sin storlek är stormarknaden beroende av fungerande tekniska system och informationssystem. Detta medför att den teknologiska omvandlingen oundvikligen påverkar det dagliga arbetet i flera avseen-

[153] Abrahamsson a.a.
[154] a.a.
[155] Gill a.a.

den. I viss mån kan teknologin ses som ett led i en rationaliseringsprocess där vissa monotona arbetsuppgifter mekaniseras och på så sätt reduceras, exempelvis kassaarbetet. Några av de jag talade med var skeptiska gentemot de stundande förändringarna och vad de kan tänkas innebära för deras yrkesroll. Deras skepsis verkar härröra från en rädsla för att den teknologiska omvandlingen ska innebära en form av avpersonifiering där det egna inflytandet över varor, kvalitet och priser ersätts med opersonliga datasystem. Känslan av att den egna kunskapen och kompetensen ska visa sig överflödig och onödig verkar vara centralt i denna oro. Den teknologiska omvandlingen innebär kanske även att yrkesidentiteten står under förändring, där exemplevis den tidigare identifikationen som försäljare ersätts med en mer administrativ funktion.

Samtidigt innebär informationsteknologin att den centrala ledningen har god insyn i hela organisationens verksamhet. Hela den stora organisationen fortsätter att vara överblickbar trots att arbetet bedrivs i mindre delvis självstyrande arbetslag.

De anställda uttrycker att de klarar av att hantera de tekniska verktyg som finns, men samtidigt förekommer det en viss osäkerhet. De säger att de inte egentligen kan med datorer, att de inte riktigt tycker att det är roligt eller att de inte hinner med att lära sig. Denna osäkerhet kan tyda på att de skulle behöva ännu mer utbildning och tid för inlärning, för att känna att de hanterar situationen på ett tillfredställande sätt. Att teknik förknippas med manlighet är vanligt, så även på stormarknaden där truckar framförallt ses som ett verktyg som män använder sig av. Dessa föreställningar kring könsskillnader i arbetsuppgifter har betydelse för arbetets könade ordning och bidrar till att konstruera manlighet och kvinnlighet på arbetsplatsen. När männen avänder tekniken innebär detta att de samtidigt konstruerar sig själva som män och kvinnorna konstruerer sin kvinnlighet genom att inte använda samma teknik.[156]

I nästa kapitel kommer särskilt fokus att riktas mot vilka konsekvenser stormarknadens flexibilitetsstrategier får för de anställda.

[156] a.a.

7 Flexibilitet – arbetstider, arbetsgrupper och arbetsuppgifter under omvandling

Utvecklingen inom livsmedelhandeln har under senare år gått mot allt större enheter. De små butikerna försvinner och stormarknaderna vinner terräng. I Sverige har det funnits ett fåtal butikskedjor som dominerat livsmedelshandeln, men under senare år har ett flertal nya butikskedjor etablerats vars främsta lockbete är låga priser. Så här beskriver stormarknadschefen utvecklingen:

> Ja, den här branschen går ju fruktansvärt snabbt. Har gjort de senaste 20 åren och det är ju nackdelen med om vi blir fast för länge i vårt gamla tänkande. Att vi inte hänger med ... jag säger så här till min personal, att det vi med all säkerhet vet är att det blir förändringar imorgon. För förändringar kommer det att vara. Arbetssituationen kommer att förändras. Öppettiderna kommer att förändras allting kan förändras så att vi måste vara alert i förändringsarbetet. Det kan ju också var förändringar i sortiment. Tinas matprogram är ju grym slagkraft, har hon några konstiga rötter som hon gör något med, då är det ju kört. Det gäller ju att vi vet om det i tid och det vet vi ju va…
>
> Alltså det som är grunden är ju lågpriserna. Pressen på priserna har varit väldigt hård de senaste 10-15 åren har det varit grym prispress. Och det leder ju till att alla kostnader måste ses över. Allt sätt att jobba måste ses över. Sortiment ses över. Bemanning ses över. Nya mattrender kommer ju slag.. kommer ju hela tiden. Nya mattrender kommer, även inom special, vissa grejer det går ju snabbare folk äter inte, lagar inte mat hemma som de gjorde förr. Nu köps det färdigt så att det händer mycket snabbare allting men det är ju lågpriserna som är grunden till det hela.

I stormarknadschefens beskrivning skildras utvecklingen som något som drivs fram av kunder och konkurrenter. Utvecklingen är inte entydig utan uppvisar motsägelsefulla drag som exempelvis att kunderna vill ha billigare mat samtidigt som de vill ha färdiga produkter som inte tar för lång tid att göra. Butikerna måste svara mot dessa krav. På avdelningarna kän-

ner man också av det som stormarknadschefen beskriver. Så här säger lagledaren Patrik:

> Det är ju så att det ska pressas hela tiden från alla håll och vi ska ju inte vara dyrast. Vi försöker ju vara billigast. Då kanske de börjar sänka på Livsboden och så sänker de något annat brutto på något annat ställe, vi säger kanske inom Matstället och så kanske Livsboden sänker någon annan grej och ska vi var billigare än på båda ställena, tillslut är det inte så. Vi måste ju tjäna pengar någonstans också.
>
> *Men konsumenterna är väldigt prismedvetna, de åker dit det är billigast?*
>
> Ja jag tror att de får det svårt på så vis. Det är ju svårt att hitta något ställe som är billigast på alla produkter. Jag tror att alla de här mejerigrejerna ligger exakt på öret samma. Vi gör prisundersökningar varje månad i stort sett och de gör ju hos oss, så liksom vi skulle nästan kunna ringa till varandra och vad ska vi ta (skratt) men så funkar det inte. Men alltså det är mjölk och grädde och allt det här det kostar exakt på öret samma här som hos Livsboden. Är det fel så är det bara någon vecka sen korrigeras det till.

I det förra kapitlet framkom att det pågår en interntävlan inom varje avdelning där målet är att slå de egna tidigare försäljningssiffrorna, samtidigt pågår en tävlan om att ha lägre pris än konkurrenterna och på det sättet locka fler kunder. För att hantera konkurrensen mellan de olika livsmedelsjättarna använder sig företaget av en rad flexibilitetsstrategier. Strategier som påverkar de anställdas arbetsvardag och som de behöver förhålla sig till på olika sätt.

Stormarknadens flexibilitetsstrategier delas i kapitlet in i tre olika former: Dynamisk, numerär och funktionell, enligt en modell utvecklad av Kristina Håkansson och Tommy Isidorsson. Modellen bygger på Atkinsons teori om det flexibla företaget som presenterades tidigare och är beskriven utifrån företagens utgångspunkter.[157] Dynamisk flexibilitet innebär variationer i arbetstid- och drifttid i enlighet med efterfrågan och företagets behov. Denna typ av flexibilitet ställer stora krav på arbetsta-

[157] Håkansson & Isidorsson a.a.

garnas förmåga till förändring och anpassning. Ökad efterfrågan innebär ofta övertid, vanligt är också olika former av säsongs- eller kundorderanpassade arbetstider. För att möta minskningar i efterfrågan kan permitteringar förekomma. Numerär flexibilitet innebär att man varierar personalstyrkan genom tillfälliga anställningar och genom att hyra in personal. Funktionell flexibilitet innebär att man utnyttjar befintlig personal på ett mer effektivt sätt, varierar arbetsuppgifter, och förflyttar personal mellan avdelningarna. Alla dessa former kan användas av samma företag men oftast slår de olika mot olika grupper av anställda.[158]

Den varierande arbetstiden – Flexibla arbetstider, dynamisk flexibilitet eller skiftgång

Arbetstidsflexibilitet innebär möjligheten att variera arbetstiden efter arbetsgivarens eller arbetstagarens behov. Förutom att arbetstidens längd och förläggning kan ändras när behoven förändras innebär det också en anpassning till behov i den meningen att beslut om arbetstider förs ned till lokal nivå. Arbetstidsflexibiliteten går alltså att förstå som en motpol till standardiserad arbetstid och den kan antas få som konsekvens en ökad spridning när det gäller veckoarbetstider och scheman.[159]

Inom detaljhandeln har man alltid haft en ojämn efterfrågan över dagen. De flesta kunder kommer när de slutar sitt arbete för dagen och då blir trycket på butikerna stort. Öppethållandet inom detaljhandeln avreglerades 1972. Det ledde snabbt till vidgade öppettider, både på vardagskvällar och på helger, vilket automatiskt ställde krav på mer personal. I praktiken innebar detta att detaljhandeln tog emot mycket stora kundströmmar vid vissa tider på dygnet och på vissa dagar och då behövdes bemanning därefter. Andra tider på dygnet då man hade öppet kunde kundtillströmningen, och därmed personalbehovet, vara betydligt mindre. Samtidigt med dessa ökade öppettider ökade även konkurrensen och den teknologiska utvecklingen möjliggjorde ökad självbetjäning samt förenklade lagerhantering och andra sysslor som tidigare sysselsatt personalen mellan kunderna. Detta ledde till ett successivt minskat personalbehov överlag samt till att en del av den personal som behövdes under perioder

[158] a.a.
[159] Grönlund, Anne, ”Flexibla tider, flexibla roller?”, *Arbetsmarknad och arbetsliv*, årg 8, nr 3, 2002

av stor kundtillströmning inte hade några arbetsuppgifter däremellan. Om man studerar statistiken på Svensk Handels hemsida kan man konstatera att omsättningen inom handeln ökar stadigt samtidigt som privatkonsumtionen ökar, däremot har antalet anställda inom handeln legat på en förhållandevis stabil nivå.[160]

Inom handeln har deltidsarbetet ofta använts av företagen för att bemanna i överensstämmelse med de nya personalbehoven. I denna studie ses därför deltidsarbete som ett led i företagets flexibilitetsstrategi eftersom det ofta varit ofrivilligt. Näst efter vården är handeln den bransch som har flest deltidsanställda. Bland butikskassörerna arbetade 73 procent deltid 1997.[161]

Stormarknaden som arbetsplats ställer stora krav på den anställde när det gäller arbetstidens utbredning och variation. Öppettider som sträcker sig mellan 9-21 på vardagarna och 9-19 på helger innebär skiftgång och rullande scheman. På den aktuella stormarknaden började vissa arbeta redan kl 6.00 och de sista lämnade inte byggnaden förrän kl 21.30. De första timmarna innan kunderna kommer används till att fylla på med varor. Diskussioner om att utöka öppettiderna verkar vara ständigt pågående. Öppettiderna betraktas av stormarknadschefen som ett av de främsta konkurrensmedlen mellan de olika butikerna i och kring staden. Butiken är öppen alla dagar året om även om arbetsdagarna är något kortare under storhelger. Under särskilt säljintensiva perioder som jul förkommer även i enstaka fall nattarbete för att fylla på med varor.

Arbetstidens utbredning och omfång har stor betydelse i arbetstagarnas vardag. De som söker en anställning på en stormarknad kan ju generellt antas vara medvetna om att det innebär långa arbetstider och skiftgång på helger och kvällar. Men relationen mellan lönearbetet och det oavlönade arbetet, arbetstiden och fritiden påverkas på många plan och har olika betydelse för individen under olika skeenden av livet. De krav och förväntningar som ses som rimliga av en ensamstående 20-åring är kanske inte lika rimliga för en 30-årig tvåbarnspappa. Bland de intervjuade var det också vanligt att man hade börjat arbeta inom handeln redan i tonåren och att man sedan blivit kvar. Detta innebär att relationen mellan lönearbetet, det oavlönade arbetet, arbetstiden och fritiden ständigt om-

[160] Svensk Handel, http://www.svenskhandel.se, Fakta om handeln, 050531

[161] *Delta: utredningen om deltidsarbete, tillfälliga jobb och arbetslöshetsersättning: betänkande*, SOU1999:27, Stockholm: fakta info direkt, 1999

förhandlas. För att hantera denna omförhandling och de förändringar som sker i det övriga livet använder arbetstagarna olika strategier som jag avser att diskutera nedan.

Den obekväma arbetstiden

Att jobba på rullande schema med kvälls- och helgarbete, det vill säga obekväm arbetstid, är något som de jag intervjuat uppfattar som mer eller mindre självklart. De verkar betrakta det som något som helt enkelt är en del i jobbet, men det betyder inte att de inte förhåller sig kritiska till det. Anna som är 32 år och tillsvidareanställd, lever ensam och har delad vårdnad om två barn, säger:

> Det är väl det som är nackdelen med det här yrket. Det är det som gör ont. Speciellt om man har barn. Då det är mycket kvällar, man tycker att alla andra går hem klockan 16. Ska man stå där oavsett om det är julafton. Men det är ganska skönt, för jag tror inte jag skulle trivas att jobba 7-16 heller. Jag tycker att det är ganska guldvärt att får vara ledig en dag mitt i veckan och börja tolv. För då hinner du ju gå till tandläkarn på morgonen och du hinner så mycket så jag skulle inte uppskatta 7-16 måndag till fredag heller…
>
> Det är ju lite svårare när man är ensam. Det är ju. Det är ett pusslande, man har vänner och mamma ställer upp, så där. Men visst känner man att man missar mycket grejer alltså, som bara att pussla in ett föräldramöte eller ett utvecklingssamtal, som i morgon så har dom julfika det missar jag ju. Så det är mycket man missar.

Anna illustrerar här en kluvenhet i förhållande till arbetstiden. Å ena sidan säger hon att det är nackdelen med yrket att jobba kvällar och helger, å andra sidan framhåller hon samma tider som en fördel. De sociala konsekvenserna av att arbeta obekväma tider är många. Ett flertal studier visar att de skiftarbetande har mindre möjlighet till samvaro med familjen, vilket medför återkommande problem i familjerelationerna. Även den sociala samvaron utanför familjen försvåras, vilket kan leda till en snävare umgängeskrets. Det blir också svårare att delta i fritidsaktiviteter som är tidsbundna eller som utövas tillsammans med andra. Däremot kan vissa individuella aktiviteter gynnas eftersom man är ledig på tider när

andra inte är det. De som arbetar skift deltar också i lägre grad i politiska och fackliga aktiviteter.[162]

Anna förhåller sig till ett samhälle där 7-16 arbetet är normen och hennes egen arbetstid är avvikelsen. Detta blir problematiskt i förhållande till exempelvis barnomsorgen vars öppettider inte är anpassade efter hennes arbetstider. Hennes arbetstider blir även problematiska i relation till den förväntning som verkar förekomma från förskola, skola och troligtvis även från de egna barnen på att föräldrarna ska ha möjlighet att komma på kvällsaktiviteter. Trots detta lyfter hon fram det positiva med det varierade arbetsschemat. Att vara ledig när andra arbetar ökar individens handlingsutrymme för att göra det som är nödvändigt, exempelvis gå till tandläkaren. Vilket innebär att den varierade arbetstiden ger henne möjlighet att göra saker på dagtid som andra med mer fasta arbetstider får göra på kvällar och helger. Att vara ledig när andra inte är lediga kan också accentuera ledighetskänslan, eftersom ledigheten blir mer påtaglig om alla andra arbetar. Annas arbetstider kan både ses som problematiska och som en möjlighet i relation till det övriga samhället vars tider många gånger är anpassade efter en given form eller ram, nämligen kontorsarbetstid med lediga helger. Det vill säga det som kan benämnas den traditionella arbetsformen.

Den klassiska kontorsarbetstiden med bundna arbetstider mellan 8-17 framstår för Anna som något opåverkbart och tråkigt. De varierande arbetstiderna skapar en viss grad av frihet. Det är emellertid inte bara de som har små barn som upplever en kluvenhet inför den varierade arbetstiden. Hanna som är 22 år, utan barn och jobbar som vikarie säger:

> Det känns rätt ok, ibland blir man lite less. Ofta är det saker som man inte kan göra på helgen och på kvällarna, som andra kan göra som är lediga, men oftast kan man passa in ändå med sitt schema. Det är ju väldigt.. man är ju ledig ofta också, känns det som, på torsdagar och så där mitt i veckan.

Hanna visar samma dubbelhet som Anna. Den obekväma arbetstiden riskerar att göra umgänget med vänner mer komplicerat och svårarrangerat men erbjuder samtidigt möjlighet till variation.

---

[162] Lennerlöf, Lennart, *Arbetsmiljön ur psykologiska och sociologisk synvinkel*, Publica, 1991

Men alla anställda på stormarknaden upplever inte problemen med arbetstiderna lika tydligt. Möjligheten att hantera krockarna mellan arbete och övrigt liv varierar beroende på vilken grad av kontroll den enskilde har över sin arbetstid. Att inneha en chefsposition där man själv har möjlighet att kontrollera och bestämma det egna schemat innebär också att problemen kan upplevas som mindre påtagliga. Patrik som är lagledare och småbarnsförälder förklarar hur han har löst det

> Jag har ett rätt bra schema. Jag gör dom själv. Jag jobbar inte längre än till fyra förutom någon fredag. Och jobbar jag lite på helgen så då är jag ledig tisdag, onsdag, så jag har bra veckor så de (barnen) är ju på dagis eller fritids till fyra så det funkar ju bra.

Arbetsledare har generellt mer kontroll över den egna arbetstiden och har därför större möjligheter att undantas från kvälls- och helgarbetet. Detta är inte en möjlighet som finns för de anställda utan arbetsledande uppgifter. Det tycks alltså fortfarande finnas en skiljelinje mellan arbetstagare och arbetsledare vad gällande möjligheterna att ha kontroll över den egna arbetstiden. Chanserna att påverka den egna arbetstiden och schemat kommer att diskuteras ytterligare i kapitlet om kontroll och inflytande.

Arbetsledarna har möjlighet att påverka schemat i högre grad än de utan arbetsledande uppdrag, men det förekommer andra sätt att hantera de varierande arbetstiderna som vi kommer att se i nästa avsnitt.

Frivilligt eller ofrivilligt deltidsarbete

Deltidsarbete är väldigt vanligt bland kvinnor i Sverige: En tredjedel, 34 procent, arbetade deltid 2002. Motsvarande siffra för männen var 10 procent. Under perioden 1990-2002 har männens andel av de deltidssysselsatta ökat och kvinnornas därmed minskat något.[163] Deltidsarbetet kan grovt delas in i två kategorier: frivilligt och ofrivilligt. En underökning från 1998 visar att det oftast angivna skälet till deltidsarbete var arbetsmarknadsskäl. Ungefär 30 procent uppger att de skulle vilja arbeta mer men att deras arbetsgivare inte kan erbjuda dem mer tid.[164] Denna form av ofrivilligt deltidsarbete är en konsekvens av arbetsgivarnas önskemål,

[163] Nyberg, Anita, *Deltidsarbete och deltidsarbetslöshet*, Arbetslivsinstitutet, nr 2003:19
[164] SOU 1999: 27 a.a.

alltså egentligen deltidsarbetslöshet. En arbetslöshetsform som är betydligt vanligare bland kvinnor, men som enligt Anita Nyberg osynliggörs och marginaliseras i statistiken. När arbetslöshet och åtgärder mot detta diskuteras är det oftast heltidsarbetslöshet som avses. Detta trots att deltidsarbetslösheten är en bevärlig form av arbetslöshet, eftersom den tenderar att bli långvarig. Förutom de ekonomiska kostnader som det innebär att vara deltidsarbetande visar undersökningar att de deltidsarbetande har sämre hälsa. De får mindre kompetensutveckling, lägre lön och sämre möjligheter att göra karriär. Deltidsysselsättning var vanlig bland ungdomar, lågutbildade och bland de med utomnordiskt medborgarskap. Just inom handeln ökar deltidsarbetslösheten mest och omfattar då också ofta män. Det yrke som hade högst andel deltidsarbetande 2002 var butikskassörer.[165]

När det gäller det frivilliga deltidsarbetet angavs det vanligaste skälet till detta vara vård av barn.[166] Deltidsarbete kan i dessa fall ses som ett socialt accepterat sätt för kvinnor att anpassa lönearbetet tidsmässigt till familjens omsorgskrav.[167] En lösning som innebär att kvinnors intentioner många gånger stämmer överens med deras möjligheter. De hot om försämringar på jobbet och minskade karriärmöjligheter som deltidsarbetet innebär, används av män som ett argument mot deltid, men inte av kvinnor.[168]

Inom handeln är deltidsarbetet som tidigare nämnts vanligt, men stormarknadschefen menar att de har förhållandevis få deltidsanställda just på denna stormarknad. Av de ca 120 anställda uppskattar han att 20-25 är deltidsanställda.[169] Fördelarna för arbetsgivarna med deltidsarbete är att det skapar en möjlighet att variera personaltätheten allteftersom efterfrågan förändras. Detta har stor betydelse när konkurrensen ökar. Ytterligare en fördel för arbetsgivaren är att denna får tillgång till mer flexibla personalresurser, som bland annat innebär att de deltidsanställda ofta är mer benägna att arbeta extra när behov finns. Dessa arbetar då till ordinarie lön vilket blir betydligt billigare för arbetsgivaren än att betala någon

[165] Nyberg a.a.
[166] SOU 1999: 27 a.a.
[167] Magnusson, Eva, *Vardagens könsinnebörder under förhandling*, institutionen för tillämpad psykologi, Umeå Universitet, 1998
[168] Magnusson a.a
[169] Jag efterfrågade vid upprepade tillfällen personalstatistik och fick vaga löften om att jag skulle få tillgång till detta, men jag lyckades aldrig få tag på några siffror trots ihärdiga försök.

övertidsersättning.[170] Stormarknadschefen hävdar att de har relativt få som ofrivilligt arbetar deltid. Han menar att det finns några som vill komma upp i heltid som inte gjort det ännu, men också att det finns anställda som är nöjda med att jobba deltid. Tydligt är att han och den personalansvarige är medvetna om fenomenet ofrivilligt deltidsarbete. Man kan anta att det har diskuterats på arbetsplatsen och har betraktats som ett problem. ”Rätten till heltid” har också varit en facklig kampanj som pågått under de senaste åren. Det förekommer alltså en ökad medvetenhet om att deltidsarbetet inte enbart är en individuell lösning från de anställdas sida utan att det också har varit en strategi från arbetsgivarnas sida för att kunna variera personalstyrkans storlek.

Något som framhålls i positiva ordalag av den personalansvarige är att andelen deltidsarbeten på den aktuella stormarknaden under senare år har kunnat minskas, eftersom man har infört ett rotationssystem som innebär att alla anställda sitter i kassan en eller ett par gånger per dag. Tidigare var vissa anställda endast som kassörskor och satt därmed i kassan hela arbetsdagen. Detta är en arbetsuppgift som sliter hårt på kroppen, vilket innebar att få orkade jobba heltid. I samband med omorganiseringen och införandet av rotationssystemet har det blivit möjligt för fler att jobba heltid. Mona som är ansvarig för personalfrågor på stormarknaden berättar om de goda effekterna som rotationssystemet har haft på arbetstiden:

> Du har ju fått kunnat ge många fler heltid. Att jobba enbart i kassan på heltid, vet du det är nästan omöjligt, tänk dig själv att du ska jobba 8 timmar idag och bara jobba i kassan. Axlar och handleder det tog, vi hade himla mycket problem med axelpartier och nacke, det var ju rent förslitningsskador och de innebar att de inte fick upp sin tid fastän de behövde det. Om de bad att få upp tiden så kunde man inte ge dem det för man visste att de inte skulle klara det.

Efter rotationssystemets införande har alltså fler kunnat börja jobba heltid. Intressant i detta citat är hur det illustrerar processen bakom det ofrivilliga deltidsarbetet. Arbetsgivaren var alltså tidigare medveten om att det inte gick att arbeta i kassan på heltid eftersom det var för fysiskt tungt. Detta medförde att de som bad om att få upp sin arbetstid till heltid

[170] SOU 1999:27 s. 129

inte fick det eftersom man antog att de inte skulle klara av det fysiskt. Resultatet blev alltså en situation där framförallt kvinnor med lågavlönat och fysiskt monotont arbete låstes fast i en situation där de inte hade möjlighet att jobba heltid. Paternalismen blir här distinkt. Arbetsgivaren begränsar kvinnornas möjlighet till ekonomiskt oberoende samtidigt som detta motiveras med att det sker för deras eget bästa, för att skona deras kroppar. Införandet av rotationen förefaller dock ha haft positiva effekter för både företag och anställda, vilket kommer att diskuteras ytterligare längre fram.

De deltidsanställda som jag intervjuade hade själva valt att jobba deltid. Både Emma och Gun arbetar deltid för att hinna med det övriga livet. Gun som har jobbat i 36 år inom handeln, gick ned på deltid när hon fick sitt första barn och har inte gått upp på heltid sedan dess. På frågan om varför hon jobbar deltid svarar hon:

> Jag vill inte jobba mer. Det känner jag, man börjar närma sig 60. Man orkar inte, man måste ju ha ett liv utanför arbetet också, vänner som man umgås med ibland och stor släkt.

Emma som är 20 år och vikarie framför liknande skäl till varför hon gått ned i tid. Hon säger att:

> Det är ju just det, att man ska kunna ha, dels ska man kunna vara ganska flexibel kvällstids, och kunna jobba vilken dag som helst. Och jag vill ha fritidsaktiviteter och jag vill kunna träffa min pojkvän och mina kompisar, inte bara ena. och jobbar man(heltid).. det blir jobbigt helt enkelt.
>
> Jag vill jobba så här mycket för att jag ska orka jobba en längre period. För jag skulle inte orka jobba heltid.

Emma och Gun motiverade sitt deltidsarbete med att de vill få ihop arbetslivet med det övriga livet. Gun förklarar att hon gick ned till deltid när hennes första barn föddes, så delvis motiveras hennes deltidsarbete av omsorgsansvar, men framförallt framhåller de att de vill jobba deltid för att orka med arbetet och för att få ihop den varierade arbetstiden med det övriga livet. De framhåller sin egen aktiva roll i detta val, det är något de själva har valt och något som de själva har kontroll över. Samtidigt är det möjligt att förstå detta som att ett kollektivt problem, arbetsvillkoren som

innebär varierade arbetstider och tunga arbetsförhållandena löses med en individuell strategi, nämligen genom att gå ner på deltid. Detta var framförallt tydligt tidigare när kassabiträdena inte kunde eller fick arbeta heltid eftersom arbetet var för tungt och slitsamt: Den enskilda arbetstagaren betalar med att minska sin lön och därmed i långa loppet sin pension och sjukpenning. För de anställda utan arbetsledande uppdrag finns begränsade möjligheter att påverka schemats utbredning och variation. En påverkansmöjlighet som står till buds för att få ner arbetsbördan i mer hanterbar riktning är att gå ned i arbetstid. Det förekom även att män talade om att arbeta mindre, men då handlade det inte om att gå ner i arbetstid på samma sätt som för kvinnorna ovan.

Att arbeta mindre utan att gå ner i tid

Männen som intervjuades jobbade heltid men två av dem, Mattias och Patrik, som båda har en arbetsledande befattning som benämns ”lagledare”, berättar att de under senare år har börjat arbeta mindre trots att de fortfarande jobbar heltid. Patrik har tidigare drivit egen butik och ser de mer rimliga arbetstiderna som en av de stora vinsterna med att arbeta på stormarknaden. Som egenföretagare arbetade han för mycket,men ahn menar att man på stormarknaden kan göra personalmässiga stordriftsfördelar när det gäller arbetstider. Det går att jämka samman tider och på så sätt fylla igen hål i arbetsscheman på ett sätt som inte är möjligt på ett mindre företag. Detta har gjort att han har kunnat börja jobba färre timmar i veckan. Även Mattias beskriver hur han under senare år har börjat jobba mindre. Han säger:

> Jag har varit en fruktansvärd arbetsnarkoman hela mitt liv. När jag jobba i Citybutiken så jobbade jag extra på småbutiker. Och när jag började jobba här så hjälpte jag till och jobbade nere i Citybutiken. Så att jag har i princip aldrig jobbat heltid förrän de senaste tre åren. Jag har hjälpt till och jobbat extra och jag har fått en sån slags relation med de butiker som man har jobbat på tidigare. De har ringt: – Det är kris! Har du möjlighet att hjälpa till lite? – Ja-visst, jag är ledig i helgen det är lugnt.

Som förklaring till varför han nu har slutat jobba på det sättet anger han att han har insett att han ”bara har en kropp” och att det är för slitsamt att

jobba så mycket. Han har alltså gått ner i tid på grund av förebyggande hälsoskäl. I Mattias beskrivning framkommer att han i alla fall tidigare fann en stolthet i att vara behövd och att ställa upp, till den grad att han framställer det som något sjukligt –”arbetsnarkomani”. Även han beskriver sig själv som aktiv i både skapandet av denna relation och i avslutandet av den och av att ha kontroll över sin egen arbetssituation och av att relationen mellan butiken och honom präglades av frivillighet från hans sida.

För dessa män med arbetsledande befattning så finns andra vägar att gå för att få ner arbetstiden till en rimlig nivå, än för de kvinnor ovan som inte har arbetsledande uppdrag. I detta exempel blir det svårt att uttala sig om vad som förorsakar denna skillnad, kön eller position. Frågan är om det ens är relevant att göra en sådan uppdelning eftersom orsakerna med all sannolikhet interagerar.

Betald eller obetald övertid

Övertid kan vara ett sätt för företag att lösa tillfälliga arbetsanhopningar och ökad efterfrågan. Tidigare förekom betalt övertidsarbete på företaget, men under senare år har ledningen beslutat att begränsa övertidsuttaget. Den definition av arbetstidsflexibilitet som Anne Grönlund använder sig av i sin studie, där ett led är att besluten över arbetstiden flyttas ned till lokalnivå, förefaller inte stämma med den typ av arbetstidsflexibilitet som förekommer på stormarknaden.[171] Det verktyg som arbetslagen skulle kunna använda för att öka den dynamiska flexibiliteten – övertidsarbete är de inte berättigade att fatta beslut om eftersom rätten att fatta beslut om övertid numera finns hos avdelningscheferna inte hos lagledarna. Stormarknadschefen säger:

> Det förekommer lite grann. Det som går ut till avdelningscheferna är att ingen övertid ska ske, men det att det självklart kan vara övertid i vissa svåra situationer. Så att vi är ganska strikta med övertid och det är avdelningscheferna som ska beordra eller godkänna övertid.

[171] Grönlund 2002 a.a.

Arbetslagen har alltså inte möjlighet att själva ta till övertid för att hinna ikapp om de har kommit efter, eftersom all övertid ska godkännas eller beordras av avdelningscheferna. Avdelningscheferna är en beslutsnivå ovanför lagledarna som de flesta anställda ser som sin närmaste chef. Utgångspunkten verkar vara tydlig: Det ska inte förekomma någon övertid. Patrik, som är lagledare, har erfarenhet av att arbeta inom ett konkurrerande företag och beskriver hur det kunde se ut där tidigare. Han menar att så är det inte hos hans nuvarande arbetsgivare.

> Det var ju ett jävla krav på dig. Du fick ju en ganska bra månadslön, men sen fick du aldrig betalt för …där är det nästan krav på att du ska jobba över gratis. Alltså det får du nästan räkna med. Så var det då och så tror jag att det är fortfarande. För att framförallt vägen upp dit är ju väldigt, alltså om du inte visar framfötterna om du liksom att, – När jag slutar fyra så ska jag gå hem! Om du skulle stå och säga så skulle du aldrig komma dig någonstans där. Jag tycker att det var.. oj vad många timmar man har gjort så där.

Att jobba övertid för att visa sin lojalitet med företaget verkar alltså förekomma inom livsmedelshandeln även om han menar att detta inte förekommer just på denna arbetsplats. Att visa att man är beredd att arbeta mycket och ställa upp är ett vanligt krav inom organisationer för att avancera. I flera av intervjuerna framkommer argument i stil med att om du vill klättra uppåt i organisationen så måste du ”visa framfötterna”.

Bland cheferna med kontorstid verkar övertid kunna förekomma, men där handlar det snarare om en form av flextid. Mona som är personalansvarig berättar:

> Det är ju så här, du bryter ju inte av ett samtal. Jag menar ska jag sluta fyra idag, jag börjar ju 7 på morgon och så kommer en in hit kvart i fyra och är ledsen, nånting har hänt, det kan vara privat eller på arbetet, så säger jag inte till den personen att: – du vet ju jag slutar ju kl 4. Så gör man ju inte. Då sitter man ju kvar och ibland och det beror ju på lite. Det går ju också i perioder, ibland är det ju mycket och då måste man ta den tiden och så kan det finnas perioder när det inte är så mycket, då kan man skaka loss några timmar.

Eftersom Mona har en chefsposition så har hon alltså möjlighet att till viss del reglera sin arbetstid på eget initiativ utifrån behov. Detta är inte möjligt för de anställda utan arbetsledande befattning i samma utsträck-

ning. Mona har möjlighet att visa sin hängivenhet och sitt engagemang genom den tid som hon lägger ned i arbetet. Samma typ av illustration av engagemang och hängivenhet är inte möjlig på samma sätt för de övriga anställda eftersom de helt enkelt inte får arbeta övertid, i alla fall inte betald övertid. Men i de anställdas berättelser framskymtar ändå en form av ”arbetstidsflexande”. Erik berättar att det har blivit förändringar under senare år:

> Vi får inte jobba mer än så, alltså ingen övertid får man ta överhuvudtaget. Förut så var det så här att då var det mycket en torsdag kväll, så kunde man stanna kvar i två timmar och hjälpa till och se till att det blev fullt. Nu om du går hem fem, då får det vara hur det vill alltså, om disken är halvtom det spelar ingen roll.

En svårbemästrad situation framträder, där de anställda är ansvariga för att avdelningarna flyter på och fungerar samtidigt som de inte har möjlighet att påverka arbetstiden efter det behov som finns. Men trots att man inte jobbar övertid så jobbar man extra mycket och intensivare under vissa omständigheter. Erik berättar om en kvinna som tidigare jobbade tillsammans med honom men som nu har slutat.

> Hon var väldigt...den bästa jag har, så de hade kunna skicka vem som helst utom henne hon hade timing och gjorde allting rätt. Hon gick inte på lunch när det var kris. Alltså är det tomt i disken så kan du inte gå på lunch, men det gör de andra de skiter fullständigt de bara går så här (med skygglappar) blunda och går. Men hon. Jag sa ju åt avdelningschefen att synd att vi inte kunde behålla henne för en sån klippa finns ju inte en på hundratusen.

Detta citat illustrerar förväntningarna om den goda arbetskamraten som finns hos Erik. Kvinnan i exemplet visar lojalitet och går inte ifrån när det blir kris, utan ställer upp och jobbar på lunchen om det behövs. Egenskapen att arbeta intensivare och hoppa över raster och luncher för att få arbetet på avdelningarna att fungera beskrivs även av andra. Här skymtar kanske svaret på frågan om hur personalen löser arbetsanhopningar när de inte får använda sig av övertid. Det verkar förekomma en form av dolt obetalt övertidsarbete, genom att luncher och raster arbetas in. Detta övertidsarbete räknas dock inte som övertid, inte ens av de anställda själ-

va, och avlönas inte heller. Gunnar Aronsson och Sara Göransson påtalar att i deras undersökning förekom, vid sidan av det registrerade övertidsarbetet, ett relativt omfattande obetalt övertidsarbete. De menar att detta framförallt är ett tjänstemannafenomen, eftersom tjänstemän ofta har mer mål- och resultatstyrda arbeten.[172] Det är bland annat detta som gör att Pietro Basso menar att den tillgängliga statistiken över arbetade timmar ska tolkas med försiktighet. Enligt honom så arbetar både män och kvinnor betydligt mer än vad statistiken påskiner, exempelvis räknas inte det obetalda arbete som görs för att visa att man är lojal mot företaget in i arbetstiden.[173]

I samband med omstruktureringen av arbetet på stormarknaden mot mer självständiga arbetslag, kan man anta att de anställdas arbetsuppgifter blev mer mål- och resultatorienterade. Detta kan delvis förklara förekomsten av det dolda obetalda arbetet. En annan förklaring går att finna i arbetslagen: Man gör det för att ställa upp på de andra i arbetslaget och för att man vill göra ett gott arbete. För lagets skull är man beredd att sträcka sig lite extra, dra ner på, och till och med hoppa över, raster. Att lägga över ansvaret för avdelningarna på arbetslagen samtidigt som de inte har möjlighet att påverka arbetstiden genom exempelvis övertidsarbete när det behövs, verkar kunna fungera på grund av att i alla fall vissa är beredda att gå in och arbeta oavlönat i någon mån.

Sammanfattande diskussion av den varierande arbetstiden

Sedan avregleringen av öppettiderna inom detaljhandeln 1972 har mycket hänt med de anställdas arbetstider. Sammantaget kan man se att arbetsschemats utbredning över dygnets timmar verkar vara en fortgående process. Arbetstidsfrågan är och har varit en av de största stridsfrågorna inom handeln. Det fackliga arbetet har varit inriktat mot att genom lagstiftning begränsa öppettiderna samt att driva igenom generösa OB-tilläggsavtal, där den första ambitionen har varit mindre framgångsrik och den andra mer framgångsrik.[174] Det finns från företagens sida ett aktivt motstånd mot arbetstidens förkortning. Istället finns en trend mot för-

[172] Aronsson, Gunnar och Göransson, Sara, ”Mellan tids- och resultatkontraktet”, *Arbetsmarknad & arbetsliv*, årg 3, nr2, 1997
[173] Basso a.a.
[174] Hjelm a.a.

längning, intensifiering och variation av arbetstid.[175] Kampen om arbetstiden visar heller inga tecken på att avta. Istället förefaller alltfler branscher och verksamheter omfattas av utsträckningen av öppethållanden. På den aktuella stormarknaden pågår diskussioner om att hålla öppet ännu längre, att öppna tidigare på morgonen och/eller att hålla öppet längre på kvällar. Argumenten för detta är konkurrensen och konsumenternas ändrade behov. Stormarknadschefen är inte heller helt främmande inför nattöppet eller dygnet-runt-öppet. Dessa långa och varierade arbetstider får konsekvenser för de anställda när det gäller relationen mellan lönearbete och oavlönat arbete, fritid och arbetstid. I intervjuerna talas det om de varierade arbetstiderna som något både bra och dåligt. Å ena sidan är det något som genererar skuld och dåligt samvete mot exempelvis barnen, men å andra sidan framhålls fördelarna med att kunna göra saker när andra är lediga. Kollektiva aktiviteter exempelvis familjesamvaro, fotbollsträningar, kursverksamhet eller politiskt engagemang blir svårare att delta i när man arbetar obekväma arbetstider. Däremot kan individuella aktiviteter så som enskilt sportutövande, shopping och tandläkarbesök blir enklare. Det varierade schemat kontrasteras mot kontorsarbetstidens opåverkbarhet och variationen framstår i detta ljus som något som i alla fall till viss del är positivt, men som också har sitt pris.

Deltidsarbetet kan i viss mån betraktas som en del av företagens dynamiska flexibilitetsstrategier. Deltidsarbetet medför att företagen i högre grad kan variera personaltätheten efter efterfrågan, något som är synnerligen eftersträvansvärt inom livsmedelshandeln där efterfrågan varierar stort under dagen. Deltidsarbete har därför också varit, och är, väldigt vanligt inom detaljhandeln. En stor del av deltidsarbetet är ofrivillig, på så sätt att arbetsgivaren inte anser sig kunna erbjuda heltidstjänster trots att det är de anställdas uttryckliga önskan. På den aktuella stormarknaden verkar man vara medveten om detta problem och man har genom bland annat en omorganisering av arbetet gjort det möjligt för fler att arbeta heltid. Bland de intervjuade tycks egentligen ingen ofrivillig deltid förekomma. Däremot förekommer frivillig sådan där dels vård av barn framhålls som ett skäl, dels att arbetet i sig är så pass påfrestande fysiskt, men också att arbetstiderna gör det svårare att ha ett socialt liv utanför arbetsplatsen och att man därför har valt att gå ned i arbetstid.

[175] Basso a.a.

På den aktuella stormarknaden förekommer enligt uppgift från både anställda och arbetsgivare ingen eller begränsad övertid. Samtidigt framhålls i intervjuerna att en god arbetskamrat är en som hoppar över raster och jobbar lite extra hårt när någon i laget är sjuk eller arbetsbehovet ökar av någon annan anledning. Det verkar alltså som om många av de problem som uppstår i arbetsvardagen löses inom arbetslagen och inom den egna arbetstiden, utan ersättning. Här ser vi alltså exempel på att ansvaret för att verksamheten ska fungera har delegerats ner i organisationen, samtidigt som medlen för att påverka den egna arbetssituationen förefaller begränsade eftersom skiftarbetet och arbetstiden är mer eller mindre opåverkbar. Det medel som står tillbuds för att påverka en orimlig arbetsbörda med allt för stor påverkan på fritiden förefaller hittills för de anställda utan arbetsledande uppdrag vara att gå ner i arbetstid och alltså bekosta möjligheterna till ett aktivt och socialt fritidsliv med en lägre lön. Samtidigt framhålls att en god arbetskamrat är en sådan som ställer upp och till viss del arbetar oavlönat för att inte lämnar ofärdigt bakom sig.

Den varierande arbetsgruppen – bemanning under omstrukturering

Numerär flexibilitet innebär att man varierar personalstyrkan genom att hålla nere antalet tillsvidare anställda och istället möta ökningar i efterfrågan med tillfälliga anställningar och genom att hyra in personal. För att kunna upprätthålla stormarknadens långa öppettiderna krävs en hel del personal och, som tidigare diskuterats, ett intrikat rullande schema. Samtidigt strävar arbetsgivaren efter att inte ha för många anställda. Stormarknadschefen framhåller att den dyraste kostnaden de har är personalens löner och att de strävar efter att hålla nere dessa kostnader.

Under senare år har det pågått en hel del diskussioner omkring vilka konsekvenser den numerära flexibiliteten har för arbetslivet. Ovan nämndes bland annat diskussionen av begreppen kärna och periferi. Avsikten med begreppen är att förstå och förklara de olika arbetsvillkorsstrukturer som förekommer på arbetsmarknaden men också inom företagen. Många menar att utvecklingen går mot en arbetskraft med tydligt tudelade arbetsvillkor, även inom företagen. Den första gruppen, kärnan, ses som mer oumbärlig av företaget. Kärnans anställda arbetar heltid, har tillsvidareanställningar och upplever en hög anställningstrygghet. Den andra gruppen, de perifert anställda, är inte lika gynnade och omhuldade av företaget eftersom de kan ses som utbytbara i större utsträckning. De har

en mer begränsad arbetstrygghet, dåliga karriärmöjligheter, jobbar ofta deltid och är tillfälligt anställda.[176] Huruvida detta mönster verkligen är en nyhet under senare år eller om det endast är ett nytt sätt att benämna (utan att nämna) den sedan länge kända konsekvensen av den etniska, könsliga och klassmässiga arbetsdelning som präglat arbetsmarknaden är en pågående diskussion.

Oavsett hur man ställer sig i denna fråga kan man konstatera att i alla fall vissa former av vidbehovsanställningar ökar i Sverige. I en undersökning från LO påvisades att andelen med tidsbegränsade anställningar ökat från 9,4 till 14,1 procent mellan åren 1990 – 2005, men ökningen avstannade under åren 1998 – 2005 när den svenska arbetsmarknaden återhämtat sig efter de 1990-talets ekonomiska kris. I detta sammanhang visar det sig vara viktigt att göra skillnad mellan olika former av tidsbegränsade anställningar. Arbetsvillkoren skiljer sig markant mellan projekt och objektanställningar och exempelvis behovsanställningar. Om man skiljer på dessa kan man konstatera att de allra mest osäkra arbetsformerna, behovsanställningarna har ökat även under 2000-talet. Undersökningen visar att kvinnor, unga och utländska medborgare är överrepresenterade bland de tillfälligt anställda och att denna anställningsform är särskilt vanlig inom handeln.[177] Det går att betrakta de tillfälliga anställningarna på flera sätt: Antingen som ett sätt att komma in på arbetsmarknaden, som en språngbräda till tillsvidareanställning för ”svagare” grupper, exempelvis kvinnor, yngre och de med invandrarbakgrund, eller som en orsak till en segmentering av arbetsmarknaden mellan en grupp tillsvidareanställda och en grupp med ständigt tidsbegränsade anställningar med väldigt olika villkor, ett A- och ett B-lag om man så vill. [178]

I detta avsnitt är tanken att undersöka de anställdas erfarenheter av att arbeta i en organisation där man drar ner på personalkostnader genom att hålla antalet tillsvidareanställda på en låg nivå och löser toppar i verksamheten med att kalla in extra personal.

[176] Atkinson a.a., Castells, Nätverkssamhället…, 2000 a.a.

[177] Nelander, Sven och Goding, Ingela, *Anställningsformer och arbetstider 2005*, Nr 64, LO, 2005

[178] Håkansson, Kristina, *Språngbräda eller segmentering*, IFAU, 2001:1

Det går alltid att töja lite

På den aktuella stormarknaden gjordes en omfattande ombyggnation och utbyggnad några månader innan intervjuerna genomfördes. Förnyelse av butiken ses som ett viktigt konkurrensmedel inom handeln, vilket har resulterat i att butikerna idag allt oftare byggs om. Ombyggnation brukar resultera i en ökad kundtillströmning, som gradvis minskar till nästa ombyggnad i takt med att nyhetens behag avtar.[179] Utbyggnaden av stormarknaden har ökat omsättningen i butiken, vilket kunde ha föranlett en ökning av personalstyrkan. Patrik som är lagledare förklarar:

> *Har det anställts mycket nya människor nu när det byggdes ut?*
>
> Vi har ju inte utökat så himla mycket. Vi har utökat försäljningen rätt mycket, men vi har inte anställt i samma takt
>
> *Hur har det gått ihop?*
>
> Nja du vet hur det är, det går alltid att töja på /…/jag tycker att den här veckan har varit för mycket personal. Jag vill ju lägga mig på en nivå som är… som den här veckan är låg och när topparna kommer den 25:e då vill jag ha in extra. Jag vill till och med få så att folk jobbar 35 timmar ena veckan och 43 nästa för att få bättre… och det är inte bara för att..det är ju framförallt för att butiken ska tjäna mer pengar om man säger så. Har man eget så tänker man ju så, men det är även för personalens skull. Att har jag ett visst antal timmar i gruppen, så är det bättre att jag lägger dem när behovet är, då jobbar vi bättre.

Trots att produktionen har ökat sedan ombyggnationen genomfördes, mer varor säljs och man har längre öppettider har inte antalet anställda utökats i motsvarande utsträckning. Detta verkar gälla för branschen i stort. I en rapport från Handelns utredningsinstitut konstateras att:

> Inom parti- och detaljhandeln har antalet anställda minskat från över 400 000 i slutet av 80-talet till under 350 000 i slutet av 90-talet. Samtidigt har antalet arbetade timmar minskat under 90-talet

[179]Fölster, Stefan & Bergström, Fredrik (red), *Kampen om köpkraften*, Handelns utredningsinstitut, 2001

> samtidigt som omsättningen i detaljhandeln har ökat. På enskilda arbetsplatser kan personalen ha minskat med mellan hälften och två tredjedelar under 90-talet samtidigt som försäljningen kontinuerligt ökat.[180]

Detta skulle kunna tolkas som ytterligare ett tecken på att det som tidigare benämnts som densiteten i arbetet ökar. Arbetsgivaren strävar mot att endast betala för den tid när arbetskraften verkligen behövs och i så låg utsträckning som möjligt för den mindre arbetskrävande tiden. Antalet naturliga pauser och vilor i arbetet reduceras och arbetstagarna förväntas vila utanför arbetstid. Återhämtningsperioden för de anställda flyttas utanför arbetstiden samtidigt som pressen ökar under arbetstiden, vilket kan antas medför att den tid efter arbetet under vilken de anställda återhämtar sig ökar.[181] Ett led i att hålla nere personalkostnaderna är att medvetet vara underbemannade och när topparna i försäljningen kommer och underbemanningen blir för påtaglig löser man situationen med att kalla in extra personal. Stormarknadschefen menar att

> Det är ju den dyraste kostnad vi har inom den här branschen. Det är ju personalkostnaden. Ser vi en chans att vi tror att vi klarar oss utan den här personen som är sjuk, då gör vi ju det.
>
> *Och då får de andra gå in och jobba eventuellt?*
>
> De får springa lite fortare, det är det det handlar om

Det förefaller alltså vara en medveten strategi där man egentligen har för få anställda, men detta är något som de kalkylerar med för att möta toppar och dalar i verksamheten eftersom försäljningen över en månad inte är jämn.

Högt tempo och färre arbetskamrater

För de anställda får insparandet på personalkostnader konsekvenser. Vissa av de intervjuade påtalar underbemanningen. Exempelvis berättar Erik

[180] Hedenmo, Martin, *Myten om den flexibla arbetsmarknaden*, Handels rapporterar, juni 1999
[181] Basso a.a.

> Ja, de drar bort folk och tror att det ska funka, va men det blir ju väldigt jobbigt för dom som är kvar och jobbar du inte rätt då hela tiden, så blir det kaos. Det är en sådan omsättning på grejerna, så ligger du efter från morgon så hinner du aldrig jobba ifatt innan kvällen.

Erik beskriver här en situation där man hela tiden måste fylla på med varor i diskarna för att de inte ska ta slut. Tomma hyllor är inte bra eftersom det minskar försäljningen och ökar risken för att kunderna ska bli missnöjda. Om kunderna blir irriterade över att något är slut är det personalen som får ta det. Går försäljningen ner kan även det förväntas drabba personalen i slutänden. Det gäller alltså att ha god framförhållning och planeringsförmåga för att veta vad som säljer fort slut och vad som måste fyllas på. Man måste, som Erik säger, hela tiden ”jobba rätt”. Blir det fel är det svårt att hinna ikapp. Erik visar här tydligt på det stressande i arbetssituationen. Erik uttrycker även på andra ställen i intervjun en frustration över att vissa av hans arbetskamrater inte gör det de ska göra utan smiter undan, men också att de han arbetar tillsammans med saknar kunskaper om hur jobbet ska göras vilket medför att han i slutänden blir tvungen att göra det själv i alla fall. Att de allt tuffare arbetsförhållandena får konsekvenser för relationen mellan de anställda har också kunnat ses i andra studier. I en studie som pågick mellan 1994-2001 på ett sjukhus där man genomfört stora nedskärningar, konstaterades att känslan av socialt stöd bland personalen minskade över tid. I takt med de ökande kraven minskade tillfredsställelsen med arbetskamraterna, man upplevde att man fick svårare att hålla tillbaka irritation och arbetskamraterna uppfattades som allt mindre generösa mot varandra.[182]

Risken för att den medvetna strategin från ledningens sida att hålla nere på personalkostnaderna ska resulterar i dåliga relationer mellan arbetstagarna är stor. Något som ytterligare ökar stressen för de anställda. Att uppleva att man inte riktigt har stöd av sina arbetskamrater har i studier visat sig öka risken för att bli sjukskriven.[183]

Mängden kunder och därmed även den stora omsättningen på varor skapar en stressig arbetssituation för de anställda på stormarknaden, även

[182]Hertting, Anna, mfl, ”Ju färre vi är tillsammans...rapport från ett sjukhus”, I: *Den höga sjukfrånvaron*, Hogstedt(red), Folkhälsoinstitutet, R 2004: 15
[183] Hertting a.a.

om det – som vi kommer att se senare – inte bara upplevs som något negativt. Mattias säger:

> Ja det märker vi ju, när vi laddar en avdelning knökfull så säljer det mer. Sen är det så att vi får slänga en hel bal för att den har hunnit bli dålig, bättre det än att vi har en bal för lite att 20 kunder får gå härifrån missnöjda för att de inte har fått någon grej.

Genom att ha dignande hyllor och diskar ökar försäljningen, menar Mattias. Upplevelsen för kunden av att det är billigt hänger samman med att det är mycket. Detta understryker vikten av att ständigt hålla efter, fylla på och få varorna att se aptitliga ut. För de allra flesta som arbetar ”på golvet” är detta den huvudsakliga arbetsuppgiften. Det reproduktiva arbetet pågår hela dagarna med olika intensitet beroende på kundgenomströmningen. Att inte hinna hålla efter och fylla på skapar upplevelsen av stress och press. Gun säger så här:

> Vi har en bra avdelningschef som är lätt att prata med, så hon förstår just det problemet. Men vi har ju påtalat att vi är alldeles för få, det sliter på oss allihop. Det gör ju det, så nu har vi fått en. Lena har just kommit. Ja vi har två stycken, som kom förra veckan.

De anställda upplever att tempot har höjts och att de har svårt att hinna jobba undan. Flera uttrycker frustration över att behöva lämna ofärdigt arbete bakom sig när de går från jobbet, något som hänger samman med yrkesstolthet och känslan av att ha gjort rätt för sig. I en studie av långtidsfriskas arbetsvillkor framkom att den viktigaste arbetsmiljöfaktorn för att förbli frisk var att man kände stöd från chefen när det blev besvärligt, men andra faktorer som också framkom som viktiga var att det fanns resurser för att utföra ett bra arbete samt man var nöjd med kvalitén på det arbete man utförde.[184] Denna känsla hos de anställda av att ha gjort rätt för sig spelar en avgörande roll när man ska förstå hur det kommer sig att omsättningen ökar samtidigt som antalet anställda minskar.

[184] ”Långtidsfriska” används som benämning för individer som har högst ett tillfälle av sjuknärvaro och högst ett tillfälle av sjukfrånvaro per år och då under som mest fem dagar enligt Gunnar Aronsson och Tomas Lindh i rapporten *Långtidsfriskas arbetsvillkor*, Arbetslivsinstitutet, nr 2004:10

De stora mängder varor som ska fylla butiken kräver en hel del fysiskt arbete. Flera framhåller att arbetet är fysiskt tungt och att de efter en arbetsdag är utmattade. Hanna säger så här

> Det är ju tungt för kroppen. Det är många tunga lyft. Och just att det är fullt tryck hela tiden i lokalen, så går man på högtryck hela dagen, sen när man kommer hem är man verkligen slut i hela kroppen.

Hannas beskrivning av sitt arbete kan få tankarna att vandra till varuproduktion och industriarbete, det vill säga ganska långt ifrån det som kommit att benämnas som service- eller tjänstearbete. Flera av de anställda jag pratade med sa också, oftast utanför intervjuerna, att ”det är lite som en fabrik”. Denna beskrivning av arbetet som ett fabriksarbete handlar om omfånget, tempot, det fysiskt tunga arbetet och genomströmningen av varor. Denna fabriksmetafor stämmer dåligt överens med de beskrivningar av tjänstearbete som ofta förekommer. Enligt Basso har servicearbetet kommit att beskrivas som ett ”Disneyland för vuxna”; fritt, inte så krävande, lätt, mjukt, kreativt och varierande.[185] Vilket kanske kan stämma till viss del för några få högkvalificerade servicearbeten, men för det stora flertalet servicearbetare är denna beskrivning främmande. Hanna arbetar inom handeln med ett servicearbeten, men hennes arbetsvardag präglas av tunga lyft, högt tempo och fysisk utmattning. Gun som har över 30 års arbetslivserfarenhet från handeln, arbetade tidigare i en klädbutik och beskriver skillnaden mellan att arbeta på klädbutiken och stormarknaden så här:

> Det är skillnad som natt och dag att jobba i klädbutiken och på stormarknaden. Det är ett helt annat tempo. Jag brukar säga till mina före detta arbetskamrater att det var som att ha semester att jobba på min gamla arbetsplats mot det här. För vi beställer en vecka, så får vi hem nästa vecka. Så rullar det på hela året om. Så det är ständig säsong förutom vid jul är det ju lite lugnare på just den här gruppen/…/Jag tycker att det är väldigt kul på det stället jag är nu. Omväxlande. Vi får även nya saker per säsong höst och vår och så och bra arbetskamrater har jag. Men det är synd att det är väldigt.. det tar på krafterna så det är flera som är sjukskrivna

[185] Basso a.a.

> just nu en av mina arbetskamrater hon har börjat arbetsträna igen hon har varit sjukskriven (i fem månader). och nu har hon börjat om och arbetsträner två timmar per dag och det är ju roligt att ha henne tillbaka. Man saknar de som är sjuka också. Den här ombyggnaden har ju gjort att det har varit påfrestande högt ljud och alltid stressigt
>
> *Men det är tempot som är det stressiga eller vad är det?*
>
> Nja tempot hänger jag säkert med på, men när man ska frakta från lagret hit det är ännu högre ljud. Jag håller på att bli lite känslig i öronen och det har jag faktiskt blivit sen jag började här. När man sitter i kassan så är det ett surrande från bandet och kassa och alltihopa och så sitter man, du vet ju var kassalinjen är, och då är man väldigt utsatt. Det var väldigt lugnare psykiskt på den andra gamla arbetsplatsen

Gun betonar att hon har blivit känslig för ljud under senare år. Just buller brukar framhållas som en särskilt stressande faktor i arbetslivet. Bullret i sig, eller även irritationen som bullret framkallar, kan utlösa stress. Att arbeta i bullriga miljöer gör att människor upplever sig som mer trötta än om de skulle göra samma arbetsuppgifter i en icke-bullrig miljö.[186] Gun ser också det höga arbetstempot som en förklaring till varför flera av hennes arbetskamrater är sjukskrivna.

> En av mina arbetskamrater hon har haft det väldigt besvärligt länge i axlar och nacke. Hon kommer tyvärr att vara borta. Jag vet inte.. det tar tid att läka det där. När man har jobbat och jobbat man är så öm att man inte tål kläderna på kroppen. Då tar det tid att läka.

Sambandet mellan dålig fysisk arbetsmiljö och sjukskrivning har kartlagts i många studier. Vad gäller den fysiska arbetsmiljön har mycket positivt skett under det senaste decenniet, men det har skett främst på mansdominerade arbetsplatser inom den privata sektorn.[187] På stormarknaden verkar det från ledningshåll finnas en medvetenhet om att man bör

[186] Lennerlöf a.a.
[187] Hogstedt, Christer, mfl, *Den höga sjukfrånvaron*, Statens folkhälsoinstitut, R2004:15 s. 51

motverka den dåliga fysiska arbetsmiljön i kassorna, där många kvinnor slitits ut. Däremot är det inte tydligt huruvida de förändrade arbetsvillkor som de stora volymerna i stormarknaden innebär för dem som arbetar ute på avdelningarna beaktas när den fysiska arbetsmiljön granskas. Klart är dock att de som slitits ut under många år i kassan, och fortfarande arbetar kvar, är en grupp med särskilda behov. De med utslitna nackar och axlar efter många år i kassaarbetet, kan få svårt att hantera arbetet ute på avdelningarna med många tunga lyft och stora kvantiteter. Men arbetet på avdelningarna erbjuder ett mer varierat arbete än kassaarbetet och det finns flera olika arbetsuppgifter vilket kan gynna de arbetsskadade och öka chansen till återgång till arbetet i högre grad än om de skulle ha varit tvungna att återvända till kassan. Varken Gun eller Hanna som berättar om den fysiskt tunga arbetsmiljön tillhör dock den kategorin. Lennart, som besväras av en arbetsskada i nacken, berättar:

> Man står så här och slänger trågen. Jag har så jävla ont här uppe. Och så står man och slänger trågen så här va. Så då säger: – Sätt dig och mala du! säger pojkjävlarna här, – nu far vi! och du vet, vad ska du göra det är bara att sätta igång. Du kan inte stå utan heller så att det…. efter förra veckan när vi körde köttfärs då var jag helt körd alltså. Jag måste sjukskriva mig då. Det var så jävla ont det for ända upp i hjärnan här uppe. Då var jag hos en sjukgymnast. Alltså just det där mala köttfärs och slänga, det är jobbigt för mig. Det går bra om man får packa och skära, packa och går ut, då funkar det rätt så bra, men ska du sitta i en 7 timmar och mala köttfärs då är man ganska mör sen.

Stormarknadsarbetet framstår i dessa beskrivningar som ett fysiskt tungt arbete som ställer stora krav på de anställda och sliter hårt på deras kroppar. Alltså en praktik som är väldigt långt ifrån den idealiserade bilden av tjänstearbetet. Istället framstår det som om stormarknadens omfång och omsättning har inneburit en form av industrialisering av handelsyrket, som är ett yrke många gånger präglat av monotoni, buller, högt tempo, kroppsarbete och även som vi såg tidigare en tydlig utveckling mot skiftarbete.

Denna industrialisering kombineras med arbetslagens utökade ansvar blir väldigt tydligt i Lennarts citat när han säger ”du kan inte stå utan heller”. Trots att arbetsuppgiften innebär smärtor för honom så gör han det för *han* kan ju inte vara utan. Han tar alltså väldigt tydligt ett personligt ansvar för att kunderna ska får sina varor.

Arbetet på stormarknaden kan kännetecknas som fysiskt krävande och många gånger stressande där andelen naturliga pauser i arbetet i allt högre grad rationaliseras bort. På en så pass krävande arbetsplats finns påtagliga risker för arbetsskador, vilket också har illustrerats i intervjuerna. Arbetsledningen på stormarknaden framhåller att de bedriver ett aktivt arbete för att motverka arbetsskador genom variation i arbetsuppgifter, utbildning i exempelvis ergonomi och sponsring av träningskort. Ett viktigt led i detta förebyggande arbete var att införa arbetsrotation, som kommer att diskuteras ytterliggare i avsnittet om det varierande arbetet.

Bigger is better?

Det högt upptrissade tempot och det fysiskt tunga arbetet genererar en situation som många gånger är svårhanterlig för de anställda, men paradoxalt nog så är det också det höga tempot som framhålls som det positiva med arbetet på stormarknaden. När de anställda ska beskriva vad som är roligt med deras arbete framhåller de ofta storleken på butiken och allt vad det innebär; till exempel det stora utbudet varor, många arbetskamrater och mycket kunder. Här tycks det råda fullkomlig överenskommelse om att det är roligt när det säljs mycket. Gun beskrev ovan hur hon såg sitt nya arbete som roligt och omväxlande. Anna beskriver hur det känns när det är fullt av människor i butiken.

> Det gillar jag. Då blir man så himla taggad, så då blir man så otroligt alert. När det rör sig hela tiden

Både Hanna och Emma tycker att det är kul med det stora utbudet av varor och omsättningen, men lyfter även fram att det är kul med de stora arbetslagen och många arbetskamrater.

> Ja… det är ju kul när det finns mycket olika varor, att det inte.. och när man får fylla på mycket. Jag kan tänka mig.. nu har jag inte jobbat på ett litet ställe, men jag kan tänka mig att det är roligare än att fylla på än en låda här och en låda där. Och sen så är det ju mycket folk också. Det är ju större arbetslag, mycket folk i butiken. Ja kanske bättre lön också (Emma).

> Det är ju roligare, för att det går ju mera varor. Jobbar du på en liten butik, då vågar du inte, ska jag göra det eller ska jag göra det? Man vågar inte göra så mycket: –Tänk om det inte går åt? Du vill inte ha svinn det är ju det det handlar om. Helst om du är på den här avdelningen, här drar det bara iväg. Det är så mycket folk som tar någon bit det försvinner. Det är så lite som blir kvar om du jobbar rätt (Erik).

Här har vi alltså något som alla anställda som jag pratat med är överens om: Det är roligt att arbeta på stormarknaden eftersom det finns mycket varor, många kunder och för att de har många arbetskamrater. Ung som gammal, vikarie som tillsvidare anställd, man som kvinna menar att storleken och tempot på arbetsplatsen faktiskt är det roliga med deras arbete. Men hur ska man förstå den arbetsglädje som är förknippad med den höga omsättningen? Det första och uppenbara är givetvis arbetstrygghet. Om butiken går bra och omsättningen är hög skapar detta en trygghet för de anställda, men häri ligger inte hela förklaringen till de anställdas entusiasm inför den höga omsättningen. En annan förklaring presenteras av Hanna

> Det är ett annat tempo. Det går fort och det är inträffar saker, olyckor och otäcka saker, men också så där ..dagen går fort när man är här

Avsaknaden av pauser och det höga tempot gör att arbetsdagarna går fort, det hinner helt enkelt aldrig bli tråkigt. Ritzer beskriver arbetet i det McDonaldiserade samhället så här:

> Workers in McDonaldized systems also tend to emphasize the quantitative rather than the qualitative aspects of their work. Since the quality of the work is allowed to vary little, workers focus on such things as how quickly tasks can be accomplished. In a situation analogous to that of the customer, workers are expected to do a lot of work, very quickly, for low pay.[188]

[188] Ritzer 1996 s10 a.a.

De intervjuade skulle dock inte hålla med Ritzer om att deras arbete är enahanda. I deras beskrivning av arbetet är det just variationen och att ingen dag är den andra lik som de lyfter fram. Någon betonar mångfalden av varor, någon annan de många arbetskamraterna. För många har införandet av rotationen förändrat arbetsvardagen och det arbete som tidigare skulle ha kunnat beskrivas som monotont, kassaarbetet, har nu fördelats på de allra flesta anställda vilket har kunnat begränsa den tid som den enskilde sitter vid det som kan benämnas stormarknadens löpande band. De anställda lyfter fram betydelsen av de sociala relationerna på arbetet, interaktionen med de andra anställda och kunderna. Här finner många sin arbetsglädje, men den kan också finnas i själva säljandet som Erik illustrerar. Det finns en utmaning i att ta hem rätt mängd varor och att se dem gå åt. Överhuvudtaget verkar de finna en tillfredställelse i att sälja mycket varor, vilket kan passa in på Ritzers antaganden. En förklaring kan även finnas i att den nya typen av arbetsorganisation kräver mycket av, och utmanar, de anställda. Pietro Basso beskriver det så här

> It is no longer sufficient that the worker 'does just what he's told to do, and no back talk', as Taylor prescribed. Now something more than supine obedience is demanded – namely, a continuous 'creative tension' for responding to the ever-greater 'challenges' posed by the company. In the final analyses, the whole secret of Toyotaism boils down to having each and every worker sink every last drop of his or her physical and mental capacities into the performance of the task; that the 'automated" or 'auto-activated' worker help management correct 'in progress' defects both of the production process and of the product as they occur; that the workers give the best of themselves to the company, which is their second and superior self.[189]

Basso använder sig här av begreppet Toyotaism som är en annan benämning av det som ovan betecknades som lean production. De utmaningar som de anställda ställs inför exempelvis den stora mängden varor och det högt uppskruvade arbetstempot kan alltså både upplevas som något berikande, utmanande som ger arbetsglädje samtidigt som samma mängd varor och samma arbetstempo kan generera otillfredsställelse och värsta fall arbetsskador. Den diffusa gränsen verkar hänga samman med om

[189] Basso a.a.

man upplever att man hinner med eller inte. Risken att inte hinna med blir mer påtaglig om det inte finns tillräckligt med arbetskamrater. Så de utmaningar som de anställda ställs inför när produktionen ökar, genom öka försäljningen, med mer varor, längre öppettider och färre anställda kan bara fungera om de anställda inte känner sig utnyttjade eller exploaterade. Detta är en för företaget en kritiska balansgång, som bibehålls genom det som Richard Sennett benämner det farliga pronomenet, ”vi”.[190] Något som illustreras av Anna

> Ja, jag tror att alla tycker vi väl - Fy fan att vad gör vi här egentligen? men samtidigt så har vi så himla kul också. Man går väl hit mycket bara för att vi har så roligt. Vi har himla kul. Vi är en salig blandning människor. Alla är ju så väldigt olika, men vi funkar väldigt bra ihop.

Detta ”vi” skapas genom arbetslagen och den gemenskap som finns bland de anställda och växer sig kanske ännu starkare genom att resurserna är knappa men att man ändå klarar av att nå målen och upprätthålla – och till och med öka – försäljningen. En annan förklaring till att arbetsglädjen verkar vara förknippad med hög omsättning kan finnas i den rotation som kommer att diskuteras i nästa avsnitt, där arbetslagens utökade egna ansvar för avdelningen genererar en viss grad av medinflytande och medbestämmande.

Den medvetna strategin från företagets sida att minimera antalet anställda samtidigt som produktionen ökar – det som kan ses som den första delen av den numeriska flexibiliteten – skapar situationer som innebär att extrapersonal kallas in. Bruket av extrapersonal skulle kunna betraktas som den andra delen av den numeriska flexibilitetsstrategin.

Bruket av tillfälligt anställda

På stormarknaden är det relativt vanligt med extrapersonal och vikarier. Det finns en vikariepool som består av 3 personer som är anställda 30 timmar i veckan och som går mellan olika avdelningar beroende på var de behövs. Utöver dessa vikarier finns en grupp på cirka 25-30 personer

[190] Sennett 2000 a.a.

som kallas in vid behov. Personalchefen Elisabet säger så här om tillfälligt anställda:

> /…/eller tillfälligt anställda det är ju om man är inne på ett vikariat till exempel. Det är det mest vanliga då. Att någon är sjuk och så har vi tagit in en vikarie /…/ som vikarie då går du ju tidsbestämt för någon annan och kommer den personen tillbaka så avslutas det vikariatet och i och med att vi inte har några siffror, du vet ju aldrig, blir någon sjukskriven i fjorton dagar och sedan ytterligare sjukskriven, då förlänger man vikariaten. Sen finns det ju regler kring det där också. Om du har varit inne under en viss period under två års period och det är ju klart att vi följer dom reglerna. Men det är svårt att få ut siffror på det, för det bygger ju på att folk blir sjukskrivna och de behöver vikarier så det fungerar inte på något annat sätt än i någon annan bransch som jag är van vid. Det är ju som samma regler och samma tankar.

Detta svar framstår en aning defensivt så här i skriven text och upplevelsen var densamma vid intervjutillfället. Troligtvis är hon medveten om den kritik som förekommit mot handeln angående bruket av extrapersonal och tillfälligt anställda och läser in denna kritik i min fråga. De andra cheferna har en mer krass syn på tillfällig personal. Mona som är personalansvarig på stormarknaden säger:

> Utöver det så har jag ungefär 20 vikarier, som jag kan ringa till. Som är sådana som har sommarjobbat åt oss. Mycket skolungdomar som går på universitetet som vill tjäna extra pengar, som vill jobba extra kvällar och helger och som hoppar in när det är jullov och sommarlov. Så det är dom då som vi nyttjar under höst och vårterminer om någon är sjuk eller så där.

Tidigare såg vi att stormarknadschefen förespråkade att avdelningarna i görligaste mån skulle försöka klara sig utan extra personal, som ett led i att hålla nere personalkostnaderna. Istället för att ta in extra personal när någon är sjuk så förväntar man sig att den befintliga personalen ska jobba mer och effektivare istället. Beskrivningarna av bruket av extrapersonal ser alltså olika ut beroende på vem i ledningen man frågar. Även personalen beskriver situationen till viss del olika. Hanna som själv är vikarie svarar så här:

> Oftast är det bara en som är sjuk. Vi är ju ett så stort lag så det brukar gå att lösa i alla fall. Det är ju två timmar extra i kassan som behöver lösas. Varorna kommer in när de kommer in ändå. Så det brukar gå bra om det är fler som är sjuka eller någon beställningsansvarig som är sjuk då måste man försöka få in extra personal eller så där.

Benägenheten att kalla in extra personal verkar vara beroende av vilken position den person som är borta har. Om någon som har beställningsansvar är borta är det svårare för de övriga i laget att fylla upp för den personen och därför kallas extrapersonal in, men det vanliga verkar vara att täcka upp för frånvarande arbetskamrater inom den egna arbetstiden. Men det ät alltså inte genom övertid som detta hanteras. Ingen av de anställda jobbar över, enligt egen uppgift. Men de jobbar lite mer och lite fortare ibland för att kompensera för frånvarande arbetskamrater tills det inte går längre, då kallas extrapersonal in.

Alla intervjuade håller dock inte med om att arbetsgivaren medvetet låter bli att kalla in extrapersonal när någon är sjuk. Gun menar att problemet snarare handlar om att det kan vara svårt att få tag på extra personal som är beredd att hoppa in på kort varsel. Gun berättar hur hon och hennes arbetskamrater tacklar situationen om avdelningschefen inte lyckas få tag på någon ersättare vid sjukdom.

> Vår avdelningschef försöker få tag på någon som ersätter den som är sjuk, men blir man sjuk, akut magsjuka eller nåt sånt där och då är det inte alldeles säkert att det går att få tag på nån. Även om vi har olika namn, så är det inte alla som vill jobba just den dagen. Man ringer samma morgon, det har jag erfarenhet av sen jag var gruppledare. Å… ja, då får man jobba. Vi som är kvar, vi brukar säga att man kan inte göra mer än man hinner och man måste försöka. Imorse kände jag att jag hade ont invärtes för då var det jobbigt, men man måste försöka på nåt sätt lära sig slappna av det där annars så blir man väl sjuk.

När situationen på arbetsplatsen är stressande, slitsam och de är underbemannade, tar hon alltså på sig extra ansvar och accepterar att situationen ser ut som den gör. Den stress hon känner hanterar hon genom att försöka att ”slappna av”. Detta är alltså ännu en gång ett exempel på hur personalen tar personligt ansvar för att få verksamheten att fungera och att de gör organisationens problem till sina egna. När arbetssituationen

blir ohållbar måste de anställda lära sig slappna av för att de inte ska bli sjuka. Detta påminner om det som Bauman kallar för individualiseringsspelet.

> (I) valfrihetens land står möjligheten att undgå individualiseringen och vägra att delta i individualiseringsspelet definitivt inte på dagordningen. Att män och kvinnor inte har någon att klandra för sina frustrationer och svårigheter betyder nu lika lite som tidigare att de kan skydda sig mot frustrationer genom att använda sitt eget husgeråd eller i likhet med baron von Münchhausen, lyfta sig ur svårigheterna i håret. Om de blir sjuka beror det på att de inte tillräckligt bestämt och idogt har följt hälsodieten. Om de förblir arbetslösa beror det på att de inte lycktas skaffa sig förmåga att gå segrande ur en intervju eller inte ansträngt sig tillräckligt för att hitta ett jobb eller helt enkelt är arbetsskygga. Om de är osäkra beträffande sina karriärmöjligheter och våndas över framtiden beror det på att de inte är tillräckligt bra på att skaffa sig vänner och påverka människor och inte lyckats lära sig, som de borde göra, konsten att uttrycka sig och göra intryck på andra. Detta är åtminstone vad de får höra – och vad de har kommit att tro, så att de beter sig ”som om” detta faktiskt vore det verkliga förhållandet./…/ Risker och motsägelser skapas fortfarande socialt; det är bara skyldigheten och nödvändigheten att handskas med dem som individualiseras.[191]

Att vara tillfälligt anställd

I intervjuerna med de tillfälligt anställda framkommer att de inte är anställda för att ”täcka upp” för någon särskild person utan att de arbetar där det behövs. Hanna upplever exempelvis inte att hon vikarierar för någon särskild person, hon svarar bestämt på min fråga att det inte fungerar så. Hon förklarar att hon har ett vikariat som förlängs eftersom det finns behov. Detta illustrerar att extrapersonal inte endast används för att väga upp för sjuka och frånvarande anställda, som personalchefen Elisabeth menar, utan att de också används för att få verksamheten att flyta generellt utan att man riskerar att bli stående med för många tillsvidare anställda. Detta stämmer mer överens med stormarknadschefens bild. Just för närvarande har både Emma och Hanna något längre tillfälliga anställ-

[191] Bauman, Zygmunt, *Det individualiserade samhället*, Daidalos,s.61, 2002

ningar men Emma har sedan tidigare erfarenhet av att kallas in vid behov. Hon säger:

> Ja det funkar väl bra. De man kände ju lite att man kanske var tvungen att säga att man kunde komma för att man skulle blir uppringd igen och så för att hålla sig populär och så att men jag hade inget annat för mig så det funka ju.

Emma åskådliggör här det problematiska med att kallas in vid behov. Den vidbehovsanställde måste ständigt vara beredda att på kort varsel arbeta närhelst arbetsgivaren ringer. Att säga nej är inte egentligen ett alternativ, eftersom det skulle kunna innebära att arbetsgivaren inte ringer någon fler gång. Detta illustrerar ett ojämlikt beroendeförhållande. Lojalitetsbevisen stannar inte heller vid att ställa upp när behoven finns utan innebär också att visa att man är beredd att jobba mycket och hårt. Emma menar att det är viktigt att jobba bra och inte verka lat när man är vikarie eller extrapersonal. För om man framstår som lat minskar chansen att få tillsvidareanställning menar hon.

> En sån är inte kvar särskilt länge, för det finns ofta många som vill jobba extra och ha vikariat.

Detta illustrerar problemet med att vara i hög utsträckning utbytbar. Har den som brukar kallas in vid behov inte möjlighet att jobba en dag när arbetsgivaren ringer eller om arbetsgivaren uppfattar att denna inte ansträngt sig tillräckligt de gånger denna arbetat tidigare så står det många andra och väntar.

När det gäller den egna anställningstryggheten verkar Hanna och Emma vara ganska säkra på att de skulle få stanna om de skulle vilja, men de är inte så intresserade av att vara kvar. De ser arbetet på stormarknaden som ett tillfälligt arbete något de har tänkt jobba med under en kort period för att sedan studera eller söka sig någon annanstans. Hanna säger:

> Jag kommer att få vara kvar här. De behöver ju människor hela tiden, men sen så är det inte någonting som jag har planerat att göra hela tiden heller

Det verkar vara vanligt på stormarknaden att extrapersonalen är studenter och ungdomar som jobbar extra. Stormarknadschefen berättar:

> Det finns ju både och va, men tyvärr är det så att handeln är ju ett genomgångsyrke för många. Man tar ledigt från skolan och man jobbar några år, sen så fortsätter man på universitetet. Vissa blir ju fast men många vill nog se det här som ett genomgångsyrke.

Han betraktar alltså detta med ungdomar på genomgång som ett problem. Den höga omsättningen på personal är från företagets sida något irrationellt, i och med att den kräver att nya anställda ständigt skolas in. Men det går även att se det som något positivt för arbetsgivaren. Om arbetsgivaren betraktar dem som flyktiga anställda så behöver denna inte heller ta ansvar för dessa och känna sig skyldig att ge dem en anställning trots att de jobbar hårt och är lojala eftersom de ändå antas vara på väg någon annanstans. Ungdomar och studenter ställer troligtvis också i högre grad upp på att kallas in vid behov eftersom alternativa anställningar inte är så lätta att finna. De tillfälligt anställda ungdomarna i intervjuerna är också nöjda med sina löner, något som inte gäller för de övriga anställda. Ungdomarna har kanske inte ännu hunnit skaffa sig så dyra utgifter. Kanske bor de fortfarande hemma hos föräldrarna och kan därför i högre grad vara nöjda med den lön som de får. Den höga omsättningen på personal, att ständigt skola in och anställa unga människor som inte har ambitionen att stanna kvar förefaller således vid en första anblick företagsekonomiskt irrationellt. Men den låga lönen, i kombination med långa öppettider, gör att det troligtvis blir svårt att hitta mer beständig personal. Samtidigt finns ett intresse från företagets sida av att ha dessa billiga anställda som endast arbetar när det behövs. Nackdelen är att det är svårt att få kontinuitet i verksamheten när personalen ständigt byts ut, något som framförallt drabbar de som blir kvar.

De tillfälliga och de tillsvidare

För de anställda som blir kvar en längre tid på stormarknaden är de tillfälligt anställda av stor betydelse för deras arbetsvardag. Hur ser då den fasta personalen på detta ständiga byte av personal? Anna berättar:

> Vi har alltid haft stor omsättning på personal. Det är ju några som alltid är kvar, som har varit här i 20 år. Jag tycker att det är väldigt jobbigt när det börjar vara maj och det ska börja läras upp sommarvikarier. Jag har väldigt svårt för det här för jag är ingen människa som är bra på att lära ut saker. Jag kan istället bli på jättedåligt humör och tänka: – Herregud, det tar sån kraft att bara lära någon annan nånting och så är det så mycket som man bara glömmer att säga som bara är: – fattar de inte det själv?

Annas beskrivning av personalomsättningen påminner om de teoretiska resonemang som förutspår att arbetsmarknaden allt mer kommer att präglas av en kärna och periferi. Vissa har alltid funnits där som hon säger, en kärntrupp som är beständig. Förutom denna kärna finns en grupp med extrapersonal, periferin, och detta märks framförallt i maj när sommarvikarierna ska läras upp. Här börjar Annas beskrivning i det stora – ”stor personalomsättning”, ”lära upp anstormningen med vikarier”, men förklaringen till hennes egen irritation söker hon inte i arbetssituationen utan hos sig själv, i sin egen bristande pedagogiska förmåga. Hon är inte bra på att lära ut säger hon. Hon blir irriterad och glömmer att tala om självklara saker. Hon fortsätter:

> Man känner sig så otroligt kluven. För du vill ju samtidigt hjälpa de här nya och samtidigt ska du ta kunder och göra allting. Du ska vara på så många, då är man helt knäckt när man går hem alltså det är jättejobbigt.

Att ”lära upp” eller ”hjälpa” de nya, här finns en betydelseskillnad som inte är försumbar. Att inte hjälpa någon som behöver det är inte särskilt snällt, även om du har mycket att göra. Tydligt är att ansvaret för att lära upp de nya ligger hos de anställda. Ett ansvar som kan upplevas som stressande. En extra uppgift som blir extra jobbig i en redan uppsplittrad situation. Annas formulering ”du ska vara så många”, belyser en känsla av frustration och splittring. Även Erik ger uttryck för sin frustration:

> Då får du in någon som inte kan nånting överhuvudtaget, som står som ett frågetecken, som kan hjälpa till och packa, stå i packmaskin. Det hjälper lite grann, men det är inte…

Denna metod för att skola in ny personal verkar fungera bra för arbetsorganisationen, men är också krävande för den enskilde anställde. Inskolningen av nyanställda kan bli ytterligare ett frustrationsmoment i en redan stressad och pressad arbetssituation. Denna frustrerande sits kan förklara de anställdas vilja att själva gå in och arbeta extra för att få arbetet att flyta. Att kalla in en extra person innebär en hel del merarbete. Dels ska man hitta någon som vill ställa upp. Många säger att de vill jobba extra men när de blir uppringda på kort varsel har de kanske inte möjlighet den dagen. Dels ska den nya personen skolas in i arbetet av de kanske redan överansträngda anställda.

Sammanfattande diskussion av den varierande arbetsgruppen

Många organisationer rationaliserar och ”slimmar” sin verksamhet till en bemanningsmässig miniminivå, vilket innebär att det inte finns några reserver vid arbetstoppar eller oplanerad frånvaro.[192] Detta kan antas medföra att kraven på att ställa upp och till exempel arbeta övertid ökar. Rinehart visar i en studie att ’lean production’ innebar färre arbeten, underbemanning, högre arbetsbörda för alla, övertid samt konstant upptrappning av arbetstempot.[193] Svenska studier har visat att den arbetsrelaterade stressen har ökat markant under de senare årtiondena. I vissa arbetskategorier rapporterar en majoritet att de konstant upplever att de inte har tillräckligt med tid för att hinna göra sina arbetsuppgifter samt att de på fritiden inte kan sluta tänka på arbetet.[194] En internationell jämförelse visar att Sverige var ett av de länder där den självrapporterade ökningen av arbetstempot är högst.[195] Allt större krav läggs på individen som förväntas vara självständig och kreativ samtidigt som hon inte har något inflytande över ramarna för verksamheten som exempelvis budget och personalresurser.

Arbetet på stormarknaden präglas av ett högt tempo och stor omsättning på varor och kunder. Arbetssituationen är många gånger stressande,

[192]Wikman, Anders och Marklund, Staffan, *Tolkningar av arbetssjuklighetens utveckling i Sverige*, Arbetslivsinstitutet, 2003
[193] Rinehart, J, ”The ideology of competiveness”, *Monthly Review*, vol. 47 nr 5, 1985
[194]Marklund, Staffan (red), *Arbetsliv och hälsa 2000*, Arbetarskyddsstyrelsen, Arbetslivsinstitutet, 2000
[195]Burchell, Brendan, ”The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification”, I: Burchell B (red), *Job insecurity and work intensification*, Routledge, 2002

kan ge arbetsskador och skapa känslan av att inte ha hunnit med allt man borde. Det paradoxala är att denna arbetssituation med uppdrivet tempo och ökad arbetsdensitet också framhålls som något positivt, till och med som *det* positiva av de anställda. De förhållanden som riskerar att skapa utslitning och arbetsskador är också den situation som genererar arbetsglädje och arbetstillfredsställelse. Den påtagliga risken med dessa arbetsförhållanden är att ett arbetsliv skapas där alla hela tiden måste prestera på toppen av sin förmåga, och där det inte finns utrymme för en dålig dag. Ett arbetsliv där allt fler inte platsar och utsållningen är skoningslös mot de svagare parterna. Ett arbetsliv där ”resterna” hamnar i långtidssjukskrivning utan möjlighet att återvända.

Ett stadigvarande inslag i stormarknadens verksamhet är de tillfälliga anställningarna. Extrapersonalen som till stor del består av ungdomar och studenter ställer upp på dessa tillfälliga anställningsvillkor eftersom det inte finns så många andra arbeten för dem att få. När sedan efterfrågan minskar låter man den tillfälligt anställda personalen gå hem. Att använda sig av extrapersonal när toppar i verksamheten kommer är en medveten strategi från arbetsledningens sida. Ett annat led i denna strategi är att extrapersonalen inte alltid kallas in när någon är sjuk utan att den befintliga personalen får gå in och arbeta hårdare. Det framkom även att den extrapersonal som finns inte verkar vara vikarier för någon specifik person utan de anställs allteftersom behov uppstår. De vidbehovsanställda befinner sig i en ständig joursituation, där de inte riktigt vågar säga nej när arbete erbjuds och där det förefaller lätt att straffa ut sig från vikarielistan. Alla på vikarielistan, exempelvis studenter och skolungdomar är kanske inte heller i akut behov av arbete och pengar eftersom extraarbetet är något de gör ”utöver”, för att få lite guldkant på tillvaron. Det kan också visa sig vara mer problematiskt att kombinera studierna med arbetet än de först hade trott. Detta gör att det i praktiken kan vara svårt få tag på någon med kort varsel även om många anmält sitt intresse.

De många tillfälligt anställda är också en stressfaktor för de tillsvidareanställda, som hela tiden måste vara beredda på att skola in nya arbetskamrater. Man kan också fråga sig vad det innebär för självbilden för dem som stannar kvar att vara just den som ”blir kvar” när så många är ”på genomresa”. Hur ser man på sin yrkesroll när man ständigt får bekräftelse på att det man arbetar med inte är ”på riktigt”, utan något man gör tillfälligt under en kort period i livet? För i talet om ungdomar på väg någon annanstans så finns ett antagande om att arbetet på en stormarknad inte riktigt duger som yrkesmål i livet.

Den varierande arbetsuppgiften – rotationen och arbetslaget

Rotationen beskrivs som den största förändring som skett på stormarknaden under senare år av flera av de intervjuade. Tidigare fanns det arbetslag som var ansvariga för olika avdelningar, och kassörskor. I samband med rotationen gjordes arbetslagen om och kassapersonalen integrerades i lagen. Detta medförde en omfattande omstrukturering av arbetslagens funktioner och inte minst av de anställdas arbetsuppgifter, som blev fler till antalet. Under samma period ökade också arbetslagens ansvar. De skulle bland annat ansvara för att kassorna bemannades. Varje arbetslag består av 10-20 personer. I varje lag finns en lagledare och några beställningsansvariga. Lagledarna har ett samordningsansvar, lägger scheman och ordnar med extrapersonal. Varje arbetslag är ansvarigt för bemanningen i några kassor och alla i laget sitter ungefär två timmar per dag i kassan. Några få har på grund av sjukdom undantagits från kassatjänst. När det nya systemet infördes följde ett par månader av förvirring men när intervjuerna genomfördes verkar arbetsformen vara etablerad.

Rotationen kan ses som ett uttryck för funktionell flexibilitet. Denna flexibilitetsform innebär att företaget utnyttjar befintlig personal på ett mer effektivt sätt, genom att variera arbetsuppgifter och förflyttar personal mellan avdelningarna. Funktionell flexibilitet har av förespråkarna för lean production framhållits som en patentlösning för att skapa mer effektiva företag. Framgången för dessa försök har varit beroende av de anställdas vilja att acceptera dem och deras möjlighet att åta sig fler arbetsuppgifter och ansvarsområden. Tidigare studier av arbetsuppgiftsflexibilitet och arbetsomorganisation har visat att nedmonterandet av skiljelinjer mellan arbetsuppgifter kan öka trycket på de anställda genom att de får utökade befogenheter att fatta egna beslut och blir mer autonoma. Samtidigt upplever de anställda att konsekvensen blivit att de fått fler arbetsuppgifter på samma kvalifikationsnivå. Kvalifikationsnivån för de anställda har alltså i praktiken inte höjts, utan arbetsuppgifterna har bara blivit fler.[196]

För några år sedan infördes arbetsrotation på stormarknaden. Medan man tidigare var anställd för att göra en arbetsuppgift hela dagarna så har varje anställd idag en rad olika arbetsuppgifter. Vilka är då fördelarna

[196]Hudson a.a.

med ett sådant system? Enligt stormarknadschefen kan man se en rad fördelar.

> Ja det är ju att det är mindre sjukskrivningar mindre slitage /…/ Det har vi märkt. Ja och det är ju en av de stora tunga grejorna inom den här branschen. Det är ju axlar och nacke. Det är ju ett monotont arbete. Du ska ju sitta och hålla upp armarna. Det är jobbigt helt enkelt det är ju den stora grejen. Det är ju därför det är infört också. Sen ser ju jag att kompetensen stiger ju en viss nivå när vi får alla att jobba i kassan och att alla jobbar med att fylla på varor å få en viss kännedom om varorna.

Stormarknadschefen framhåller alltså de vinster man har gjort när det gäller personalens arbetsmiljö som det främsta argumentet. I andra hand lyfter han fram de vinster som förtaget gör på grund av rotationen. Rotationen innebär att varje individ inte är lika låst vid en avdelning eller en arbetsuppgift utan kan flyttas runt mer i organisationen efter företagets behov. Alla avdelningar på en stormarknad har olika arbetsbelastning under olika tider på dygnet, veckan och månaden, beroende på när leveranser kommer och vad som efterfrågas för närvarande. Detta gör att behovet av personal varierar. Genom att personalen kan gå mellan avdelningar kan de också avhjälpa tillfälliga uppgångar i arbetsbelastningen. Om personalen blir mer mångsidig så kan arbetsgivaren på detta sätt spara in på kostnader. Patrik som är lagledare uttrycker det tydligt:

> Jag skulle ju vilja ha ett ännu större samarbete, över hela huset. Man kan se det så här att om man jobbar 7 - 16 på mejeri. Om vi tar som exempel en från mejeri och en från frukt, så kan ju båda jobba på mejeri på morgon och båda frukten på eftermiddagen. Så behöver man inte ta bort någon tjänst heller, utan då blir både mejeri jättebra och frukten får varorna snabbare. Och det är jättesvårt alltså. Har du bara en liten butik som omsätter 30-40 miljoner är det ju betydligt enklare på så sätt. Sen finns det många stordriftsfördelar också och det gäller att använda sig av dom som jag ser det. Jag tycker att vi har för höga personalkostnader. Det jag ser i alla fall.

Patrik åskådliggör här de olika dimensioner som variationen av arbetsuppgifterna erbjuder som arbetsgivarstrategi. Det handlar alltså om att fylla på med personal under de tider på dagen när det behövs mer folk på

vissa avdelningar, för att på så sätt effektivisera verksamheten och spara pengar. Rotationen kan alltså ses som ett effektiviseringsverktyg, men motiveras också av de fördelar som den ger de anställda. Som vi såg tidigare lyfter även personalen fram det positiva med att variera arbetsuppgifterna: Att ”ingen dag är den andra lik” ses som något positivt. Det är alltså möjligt att leverera en bild av en ömsesidigt positiv situation där både arbetsgivare och arbetstagare vinner på denna omstrukturering. Men om man ändå försöker betrakta rotationen med kritiska ögon så får den något fler dimensioner än vad som först framkommer.

När Stina började på stormarknaden anställdes hon som kassör och satt i kassan hela dagarna. Efter rotationssystemets införande beskriver hon sina arbetsuppgifter på det här sättet:

> Nej, vi roterar ju. Vi har hand om kundtjänst, spel, kassalinjen, allt som rör kassalinjen alltså service och underhåll, att allting ser bra ut där. Så har vi tidningar, tobak och tomglasrummet så det är ganska mycket det låter inte så mycket men det är väldigt mycket

När jag bad henne beskriva sin arbetsdag berättar hon så här:

> Ja det beror på när man kommer på dagen. Om man jobbar kväll eller om man jobbar morgon. Men några timmar tillbringar man i kundtjänst varje dag och några… resten byter man av i spelet och kassan är man kanske två timmar per dag, kan vara tre timmar ibland fast aldrig längre än två timmars pass, man kan ha något två timmars och något entimmas pass. Resten av tiden, eftersom jag har hand om tidningar så lägger man någon timme på det. Att beställa varor fylla i. Det är mycket säljare och sånt där som man ska ha kontakt med. Tomglasrummet där är man också någon timme per dag. Man är ju där ofta, korta stunder och gör någonting. Vi har egentligen inget skrivet, hur vi ska vara i kundtjänst utan det faller sig ganska naturligt med den som kommer på morgonen. Så när man då kommer tolv då är det ofta att man byter av, så kanske man har ett kassapass. Sen börjar de gå hem de som kom på morgonen, så då far man över till kundtjänst och så som ikväll då stänger man, då stänger jag kundtjänst och då är man ju där från sju kanske till halv tio.

Det går snabbt att se att antalet arbetsuppgifter och ansvarsområden har ökat kraftigt för Stina i samband med införandet av rotationen. Hennes arbetsuppgifter har blivit många fler och hon har fått ett inte obetydligt

ansvar, som tidigare legat på de arbetsledande funktionerna. Men framförallt så har hon fått fler arbetsuppgifter på samma kvalifikationsnivå. Stina har inte någon arbetsledande befattning utan är ”vanlig” anställd.[197] Hennes fall är inte på något sätt unikt utan denna ökning av antalet arbetsuppgifter präglar de allra flesta anställdas arbetssituation efter rotationens införande.

Motstånd mot rotationen

Rotationssystemet infördes några år innan intervjuerna genomfördes och verkar vid denna tidpunkt flyta på även om det fortfarande sker vissa korrigeringar. Idag tillhör alla i personalen ett arbetslag som har ansvar för en avdelning samt för en eller två kassor. Olika avdelningar har olika mycket att göra olika tider på dygnet. Exempelvis har färskvaruavdelningarna väldigt mycket att göra på morgonen med att fylla på varor inför dagen. För andra avdelningar så som konserver och kläder krävs inte detta. Detta har man försökt avhjälpa genom att para ihop vissa avdelningar där man assisterar varandra. Detta system hade dock vid tiden för intervjuerna tagits bort av stormarknadschefen eftersom han ansåg att det inte fungerade.

> Däremot så har jag haft synpunkter på det rotationssystem som var från början och jag har även gjort förändringar till en nivå som vi klarar av. Det som var felet förut… tanken var att de skulle gå från ena avdelningen till den andra och sen till kassan. De skulle dels kunna jobba i frukt och grönt sen skulle de kunna ta skor och kläder och sen hoppa in i kassan och det visade sig att personalen gick aldrig från frukt och grönt till skor och kläder utan de vill vara på sin avdelning som är frukt och grönt eller kött å chark och så jobbar de där och sen så roterar de till kassan. Så att det här med att rotera mellan avdelningarna för att få det att funka det fungerade inte /…/Personalen hade inget övers för att gå mellan avdelningarna. För att det är ju så att jobbar du på en bilverkstad, så ska du gå och jobba i butiken som bilförsäljare så är det inte så vansinnigt roligt va. Du blir ju vid din läst.

[197] För detta arbete uppbär hon en heltidslön på 13500 kr i månaden inklusive OB

Stormarknadschefen framhåller alltså här att det var personalen som inte ville rotera mellan avdelningarna, att det var därför som det tidigare systemet inte fungerade. Hans beskrivning av att man ”blir vid sin läst” ger intrycket av att personalen är mindre anpassningsbar än vad det rådande arbetssystemet krävde. Så de korrigeringar som gjordes av arbetssystemet menar han gjordes för att möta personalens önskningar och behov. Han beskriver de anställdas motstånd mot den delen av rotationen som ett uttryck för att de inte vill förändra sina arbetsuppgifter. När Anna talar mer allmänt om motståndet som förekom gentemot införandet av rotationen ger hon en annan bild.

> Ja alltså motståndet från våran sida när vi satt i kassan, det var ju att vi älskade att få röra på oss och dom ansåg inte att dom skulle släppa nånting till oss utan vi skulle. De skulle inte behöva sitta i kassan så det var ju envägsmotstånd. Det var ju de på golvet som inte ville komma till kassan, men de i kassan ville absolut komma någon annanstans

Anna talar om att motståndet mot det nya systemet såg olika ut beroende på var den anställde kom ifrån. De i kassan uppskattade förändringen men de som arbetade ute på avdelningarna hade lite svårare att släppa ifrån sig sina arbetsuppgifter. Samma mönster återfanns i Sundins studie av en livsmedelsbutik. Cheferna hade en föreställning om att kassapersonalen inte ville rotera men kassapersonalen uttryckte att de mer än gärna ville ha fler arbetsuppgifter.[198] Även i Abrahamssons studie förekom en föreställning att de problem som uppstod i samband med införandet av rotationen berodde på att kvinnorna inte ”tog för sig”, trots att det även där var tydligt att motståndets kärna fanns hos männen som inte ville göra ”kvinnojobb”.[199] I citatet ovan visar Anna också att det tidigare fanns ett väldigt tydligt vi och dom, som separerade grupperna kassapersonal från övrig personal. Detta illustreras ytterligare av Hanna

> Kassapersonalen som satt tillsammans i fikarummet alltid. Så det har…jag tror att det har blivit bättre stämning på hela huset efteråt.

[198] Sundin a.a.
[199] Abrahamsson a.a.

Den skiljelinje som tidigare förekom mellan kassapersonal och övriga har luckrats upp och i stället har nya grupperingar bildats utifrån arbetslagen. Mellan arbetslagen verkar inte statuskillanden vara lika påtaglig som den tidigare mellan kassapersonal och övrig personal. Stormarknadschefens bild av personalen som förändringsobenägen stämmer alltså för vissa grupper av anställda men inte för andra. Frågan är om förändringsobenägenheten hänger samman med att man vill göra det man alltid har gjort eller om den är ett uttryck för något annat – nämligen statusförändring.

Rotationen har inneburit en stor förändring i arbetstagarnas vardag och många framhåller denna som den största förändring som skett under deras tid på stormarknaden. Bilden av rotationen och dess konsekvenser är komplex och belyser på ett intressant sätt de maktrelationer som förekommer på arbetsplatsen. Anna säger om rotationen:

> Ja det är så otroligt bra, för alltså tänk när jag började här. När man satt hela dan i kassan, det är ju skrämmande. Så det är verkligen stor skillnad. Jag tror inte man skulle orka jobba kvar om det hade varit som det var tidigare /…/Då var vi alltså en kassalinje. Då hade du din kassa från morgonen till du gick hem. Så det skulle jag aldrig ha velat ha tillbaka, man skulle bryta ihop.

De anställda motiverar förändringen med att kassapersonalen behövde få bytas av och få mer avlastning. På så sätt framstår rotationen nästan som ett solidaritetsprojekt, där den övriga personalen förväntas visa sig solidariska mot kassapersonalen för att dessa ska slippa arbetsskador. Det förefaller också vara på detta sätt som omorganiseringen har motiveras i första hand, inte som ett effektiviseringsverktyg. Det gynnar givetvis personalen att företaget går bra, men det synes alltså inte vara detta argument som använts för att motivera omorganiseringen.

När rotationssystemet kritiseras handlar det främst om att det är svårt att få den dagliga verksamheten att flyta när några ur laget hela tiden måste vara i kassan och är borta under ett par timmar. Mest kritisk är Lennart

> Ja det är ju hela tiden. Du har inte en lugn minut egentligen, så då ska du gå till kassan. Då när vi står där och packar, då måste vi lämna och springa till kassan. /…/ alltså hos oss skulle det inte vara det. Jag tycker att vi skulle vara undantaget. Vi får egentligen

> inte gå till kassan utan att tvätta oss och byta kläder, byta skor, men det tar de ingen hänsyn till /…/Alla jag pratar med överhuvudtaget säger att vi ska ju vara undantagen. De fattar inte att det funkar och det funkar inte. De lämnar och så går dom jag får vara som en städkärring hela tiden/…/Det är ju det kassan är ju det viktigaste har de sagt /…/då det blir mycket då – ska gå till kassan, så kom dom tillbaka och vad gör de då? Då försvinner de alltid någonstans, då har de alltid något ärende eller nåt fika eller någonting. Du det går aldrig att ha någon koll på när de kommer tillbaka eller var de är och det upplever jag är ganska, då vet jag att de har gått dit då ser man aldrig till dem på länge va.

Lennart beskriver en arbetssituation som präglas av avbrott och diskontinuitet. Införandet av rotationen för hans arbetslag gjordes utan att hänsyn togs till de specifika förutsättningar som hans avdelning jobbar under, exempelvis krav på hygien och oavbrutna kylkedjor. Han verkar själv ha tagit på sig en roll som ordningsman, eller som han säger ”städkärring”, för att få situationen att fungera i laget. Han menar att han får hålla efter sina arbetskamrater som bara släpper det de har för händerna när det blir dags för kassatjänst. Lennart är inte avlönad eller förordnad som arbetsledare på något sätt utan denna uppgift är självpåtagen, kanske framförallt eftersom han har lång erfarenhet och utbildning på området. Det allmänna intrycket är att Lennart upplever att rotationen har inneburit en uppsplittring av arbetsdagen och minskat möjligheterna till kontroll, vilket har fått som konsekvens att han upplever en ökad misstro gentemot arbetskamraterna. Lennart är dock inte helt negativ till rotationen, och även han framhåller solidaritetsprojektet.

> Det alltså systemet är ju bra i och för sig, men det är bra för de som sitter i kassan, för de sliter inte ut sig. Det måste man ju förstå, men det är ganska dyrt, det går mycket tid till ingenting kan jag säga.

Lennart uttrycker en förståelse för argumenten för omorganiseringen men upplever samtidigt att den förändring som skett är irrationell på flera plan: Den är dyr, splittrar hans vardag och ger honom arbetskamrater som inte har någon erfarenhet och måste läras upp. I Lennarts frustration över rotationen kan man spåra vissa brister vid införandet av rotationen. Ledningen förefaller i viss mån sakna insyn i vilken kompetens de olika av-

delningarna kräver, vilket har gjort att de anställda inte har fått tillräckligt med utbildning för att kunna hantera de krav som ställs på de avdelningar där de ska arbeta. På vissa avdelningar fungerar det att introduceras av arbetskamraterna, men på andra avdelningar är kraven större och de nya behöver en mer ingående introduktion och en mer genomgripande utbildning. När rotationen infördes beaktades inte dessa skillnader.

Introduktionen av rotationen medförde en hel del protester, i några fall väldigt kraftiga. Anna berättar

> Ja det var många som slutade, eller många nu vet jag inte. Hur många det var, men två är jag helt övertygad om att de gick in och sa upp sig direkt när det här blev klart, för de ansåg att de inte var anställda för att sitta i kassan. Några blev sjukskrivna och har blivit omplacerade jag vet inte hur många, man kan ju bara spekulera, men några vet man ju med säkerhet att det var på grund av det här med rotationen och att de inte var kassörer att de var någonting annat.

Detta att några slutade när rotationssystemet infördes är något som nästan alla intervjuade berättar om. Det verkar vara en av de grundläggande berättelserna om rotationens införande. Berättelsen ser dock olika ut beroende på vem som berättar den. Anna som arbetade i kassan skildrar det så här:

> Ja, jag tror att det har ändrats lite grann nu, men i början var det ett väldigt motstånd. Att komma från golvet och sitta i kassan. Där skulle man inte sitta utan man skulle ha ett ansvar, man skulle vara ute på golvet. Det var lite skämmigt att säga att man satt i kassan, men jag tror att det har ändrats lite grann. Jag tror inte att det är så nu, men det var ju också mycket att de var osäkra.

I Annas beskrivning framkommer att kassatjänsten har väldigt låg status. Det är lite pinsamt att sitta i kassan. Detta är något återkommande även om vissa inte håller med om att kassan är en lågstatusposition på arbetsplatsen. Mattias som är lagledare förklarar det så här

> *Hur gick det till? Du tycker att det har blivit bättre efteråt, och fördelen blir att det blir mer variation då eller?*

> Ja ok det blir mer variation, men det är kanske inte världens roligaste att sitta i kassan. Som det är nu så sitter vi i kanske två timmars kassapass per dag. Då så sitter du två timmar så går det ju väldigt bra. Visst var det gnäll i början när man införde rotationen, vissa tyckte att de var för bra för att sitta i kassan. Det var folk som slutade för att de vägrade sitta i kassan också, men jag förstår faktiskt inte riktigt det resonemanget, att jag är betydligt bättre, jag ska inte hålla på med sådant, det är under min värdighet. Att kunderna kommer hit för att betala de varor de kommer ut med. Kassaarbetet är ju också en viktig del av vårt arbete
>
> *Men det har lite låg status*
>
> Det tycker jag inte. Jag tycker att kassan är det viktigaste i en butik, finns det ingen kassa finns det inga pengar och då har vi inget jobb heller.

När jag frågar om omorganisationen innebar ökad variation så fnyser han lite och konstaterar att det kanske blir mer varierat, men att det för honom som tidigare jobbade ute på avdelningen egentligen inte innebar något lyft eftersom han upplever kassatjänsten som tråkig. Mattias position som lagledare gör att han delvis befinner sig i dubbla roller. Han jobbar nära arbetslaget och gör många gånger samma uppgifter som de andra i laget, men samtidigt har han ett arbetsledaransvar. Detta kan bidra till hans aningen motsägelsefulla resonemang. Fnysningen kan tolkas som hans svar som en del i gruppen, om att gå från golv till kassa, och därmed synen på att kassatjänst är tråkigt. När han talar om nödvändigheten av kassarbetet är det snarare arbetsledaren som talar: Kassaarbetet är ett viktigt arbete som måste göras, kanske till och med det viktigaste i butiken. Det finns alltså en tvetydighet i hur han ser på kassatjänstens status, men samtidigt är det ganska klart att han inte upplever kassatjänstgöringen som en befordran. Detta med kassatjänstens låga status illustreras även i ett annat citat, från Erik som säger angående de som kommer till hans avdelning:

> De får ingen utbildning här, jag har ju krävt att de ska utbildas när de börja med det här kassaavbytena när de som kom från kassan, kom direkt från gatan, måste ju få utbildning, men det har de aldrig.

Han jämställer alltså här de som kommer från kassan med någon som kommer ”direkt från gatan”. Bilden av att vem som helst klarar av att sitta i en kassa tonar fram, det arbetet kräver ingen som helst utbildning eller kompetens. Liknande resonemang återfinns i Sundins studie där hon konstaterar att det nästan bara är kvinnor som sitter i kassan och de anses sitta där inte för att de är särskilt duktiga på det utan för att de inte är duktiga på något alls.[200]

Det motstånd som uppstod i samband med införandet av rotationssystemet kan tolkas i ljuset av denna statushierarki. För dem som satt i kassan har rotationssystemet inneburit att de har fått mer statusfyllda arbetsuppgifter, för dem som tidigare arbetade på avdelningarna har rotationen dock i någon mån inneburit en statussänkning. Störst statussänkning blir det för dem som arbetat i charken, eftersom detta arbete brukar betraktas som ett kvalificerat arbete, med hög status och ofta god ekonomisk ersättning.[201] De som går från kassan till andra avdelningar förefaller inte heller ha fått tillräckligt med utbildning för att klara av de arbetsuppgifter som finns på avdelningarna. Precis som i fallet med de extraanställda innebär detta att ansvaret för att lära upp dessa personer faller på dem som arbetat där tidigare, vilket höjer kraven och stressen för dessa.

Motståndet mot rotationen från vissa anställda tar sig även andra uttryck. Stina berättar:

> Det är vi som har ansvar för att kassorna blir bemannade. Vi har ju scheman på vilka lag som ska, vi vet ju inte vem som ska sitta i kassan, utan varje lag har ju ett schema för vilken person det är som ska sitta i kassan, men vi ska hålla koll på att rätt lag bemannar rätt kassa och ropa. Vi har ju telefoner men det fungerar inte på det här huset, man ska ju ta en jourtelefon när man kommer på morgonen. Den som har kassajour ska ta den på morgonen. De har lite svårt för det, så då blir det att man måste ropa på dem istället.

I Stinas beskrivning antyds det att det förekommer en form av ”maskning” som skulle kunna ses som ett indirekt motstånd mot rotationen. De som ska sitta i kassan dyker inte upp, vilket innebär att de i kundtjänst får försöka kontakta det aktuella arbetslaget. För att underlätta denna kontakt ska den som har kassajour bära en interntelefon, vilket ofta inte gör. Kundtjänst får därför ropa i högtalarsystemet efter arbetslagen. Sådana

[200] Sundin a.a.
[201] Sundin a.a.

utrop var vanligt förekommande under den tid jag tillbringade på stormarknaden.

Jämlikhet och könskodade arbetsuppgifter

Den statussänkning som rotationen har inneburit för vissa har motiverats med rättviseargument. Att sitta i kassan anses tråkigt, men om alla gör det blir det i slutänden rättvist. Men detta med att alla ska dela på kassatjänsten verkar i viss mån vara förhandlingsbart. Emma svarar på min fråga om män och kvinnor gör samma saker:

> På min avdelning så upplever jag att det är så. Då är det väl kanske….om det är någon som har ont i ryggen någon dag som tar det lite lugnt. Men annars gör vi samma sak. Det är ingen skillnad. Sen är det ju mer att om någon tycker att det är jobbigt att sitta i kassan, det är ju killarna som oftare tycker det av någon anledning, så har de mer sällan kassaschema, men det beror nog inte på vilket kön man har.
>
> *De har mer sällan kassaschem. Har de påverkat det själva då?*
>
> Ja alltså de, om det är någon som tycker att det är jättejobbigt och någon som tycker att det är ganska kul, så går det ju, så måste man kunna…

Emma antyder här att männen har större möjlighet att förhandla bort sin kassatjänst eftersom de tycker att det är tråkigt. Det framstår som något motsägelsefullt att å ena sidan är det männen som oftare kan förhandla bort kassatjänst men å andra sidan så handlar det inte om kön. Kassatjänstgöringen har varit och är fortfarande tydligt kvinnligt könskodad. Omorganisationen har inneburit att denna ordning delvis har brutits. Männen förväntas nu utföra de arbetsuppgifter som tidigare gjordes av kvinnor vilket medför att könsordningen på arbetsplatsen hotas. Vad konsekvenserna kan bli när detta händer har bland annat Abrahamsson belyst i sin studie av könsmönster i arbetsorganisationer. Hon skriver att

> Inom många organisationer kan de rådande strukturerna med lägre värdering av kvinnors arbete upplevas som orättvisa, även bland män. Jämställdheten som princip är allmänt accepterad. Könsupp-

> delningen kan ibland upplevas opraktisk och onödig. Man inser till exempel det orationella i att låta anställda få arbetsskador genom ensidiga arbetsuppgifter.[202]

Men det är vanligt att företagsledare och även andra människor är kluvna i dessa frågor, vilket innebär att man vill förändra utan att behöva ändra den rådande könsordningen. Så därför praktiserar man det som Abrahamsson kallar för det ”könsneutrala” perspektivet. Enligt detta perspektiv har kvinnor och män har samma förutsättningar i samhället och i arbetsorganisationerna och därmed är företagen och organisationerna könsneutrala. När organisationerna sedan ska hantera vardagens synliga könssegregering, att kvinnor och män har olika arbetsuppgifter och befinner sig på olika positioner, uppstår problem. För att kunna förklara detta tillgrips ofta outtalade antaganden om att det är naturligt och självklart att det ser ut som det gör. När kvinnor konfronteras med orättvisor och problem som härrör från könsordningen är det vanligt att de söker orsaken i sig själva vilket är en tolkning som ofta uppmuntras av omgivningen.[203]

Med utgångspunkt i detta kan vi försöka förstå Emmas resonemang kring att män undantas från kassatjänstgöringen för att de tycker att den är tråkig, men att det ändå inte handlar om kön. Motståndet från en del mäns sida mot kassatjänst får tydligt uttryck i Patriks resonemang.

> *Så du sitter i kassan också*
>
> Javisst, det tycker jag att jag kan göra. Men det är ju som jag säger, tillslut känns det som att man tappar den som leder gruppen och ser till att vi utvecklas och håller uppe allting. Om jag skulle sitta i kassan för många timmar så kanske gruppen går sämre. Ja det tycker jag är lite ett gränsfall. Jag tycker att jag… jag har ju i och för sig korrigerat till lite grann. Jag tycker inte att jag ska sitta exakt lika mycket som de andra. Det tror jag att jag har förklarat för dem också. Så jag sätter ju upp mig på pass som inte kommer in. Vi har ju två kassor, ett och tolv säger vi, då sätter man upp sig själv på tolvan då, så dom timmar jag vet att det inte är inne tolv kassor. Så då sitter jag ibland, men om jag däremot sitter bra till så kan jag gå till kassan och säga att jag kan sitta en halvtimme åt dig, mest som en gest för att de är kanske less, så får de göra något an-

[202] Abrahamsson s. 98 a.a.
[203] Abrahamsson a.a.

> nat. Men jag tycker inte… jag gillar inte att vara upplåst vissa tider, att jag mellan elva och ett måste sitta i kassan. Då kanske jag har något mycket viktigare som gynnar hela gruppen som jag missar för att jag måste sitta i kassan just då.

Patrik som är lagledare kan alltså styra sina kassapass till tider och kassor som han vet inte kommer att behövas och på så sätt ”ha kassatjänst” samtidigt som han egentligen inte sitter i kassan. Detta visar att han som lagledare har möjlighet att styra bort vissa arbetsuppgifter, något som i princip inte är möjligt för de flesta anställda utan läkarintyg. Han motiverar detta med att det han gör som ledare för gruppen är viktigare för gruppen som helhet än att han sitter i kassan. När han sitter i kassan är det en välgörenhetshandling från hans sida gentemot någon.

Vad är det då som gör att han inte gillar kassan? Jo, han gillar inte att sitta uppbunden i två timmar utan möjlighet att gå ifrån. Här har vi en central faktor när det gäller kassatjänstens låga status. Att sitta i kassan innebär att du är bunden till en plats och en maskin under en viss tid. Möjligheterna att gå ifrån ens för kortare raster är mycket begränsad. I en undersökning från LO konstateras att det finns könsskillnader inom handeln när det gäller arbetsmiljö: 25 procent av kvinnorna uppgav att deras arbete var ofritt och bundet, motsvarande siffra för männen var 20 procent. Andelen kvinnor inom handeln som uppger att de kan ta kortare pauser för att prata under minst hälften av arbetstiden är 36 procent, motsvarande andel bland männen är 43 procent. Det är även vanligare att kvinnor har monotona arbeten: 48 procent av kvinnorna uppger att de är tvungna att böja sig på samma sätt många gånger i timmen flera timmar varje dag, bland männen uppger 38 procent samma sak. Arbetsmiljön inom handeln konstateras i denna undersökning vara monoton och bunden i allmänhet, men kvinnornas arbete är mer monotont och bundet än männens. Liknande mönster finns inom industrin där kvinnor oftare har maskinbundet arbete.[204] Männens arbeten inom industrin är ofta mer rörliga, åtminstone sådana som inte kräver oavbruten fysisk närhet. Kvinnojobben i industrin kan vara sådana arbeten som männen har som tillfälliga genomgångsjobb och arbeten dit det nästan är omöjligt att rekrytera män.

[204]Gellerstedt, Sten, *Arbetsmiljön 1991-2003 – klass och kön*, Landsorganisationen i Sverige, 2005

Ofta är dessa de mest enformiga arbetsuppgifterna, med lägre status och lägre lön.[205]

Arbetsuppgifter med starkt repetitiv karaktär som är tydligt maskinbundna är alltså också ofta kvinnligt könskodade. Detta gäller alltså även för kassatjänstarbete inom livsmedelshandeln, där en klar majoritet har varit och är kvinnor. Detta kan förklara det motstånd som införandet av rotationen mötte. Vissa slutade eftersom de ansåg att det var kränkande att behöva sitta i kassan. I detta fall framkommer det förvisso inte om det var kvinnor eller män som sa upp sig i samband med införandet av rotationen, men det går ändå att dra paralleller till Abrahamssons studie som visade att den starka könskodningen av arbetsuppgifter gjorde att män hellre sa upp sig än gjorde ”kvinnojobb” när rotation av arbetsuppgifter blev aktuell inom industrin. Tiden kommer att få utvisa om denna rotation kommer att behållas i sin nuvarande form eller om den gamla ordningen kommer att återetableras. Tidigare försök med rotation inom industrin har ofta inneburit att ordningen återställts efter en tid, detta eftersom det som på papperet bara ser ut som byte av arbetsuppgifter i praktiken handlar om utmaningar av en rad maktordningar där bland annat kön och lön spelar en central roll.[206]

Sammanfattande diskussion av det varierade arbetet

Bilden av rotationens konsekvenser för de anställda är alltså väldigt skiftande. De som tidigare suttit i kassan tycks ha vunnit på att det nya systemet införts. Deras arbete har blivit mindre monotont och maskinbundet, de har fått en ökad rörlighet och möjlighet att påverka den egna arbetssituationen. Deras arbetsuppgifter har också i viss mån inneburit ökat ansvar och ökad självständighet. Detta har även medfört långsiktiga fördelar så som minskning av förslitningsskador. För de som tidigare arbetat ”på golvet” har rotationens införande fått som konsekvens att de har fått ökad förståelse för vad det innebär att arbeta i kassan. Deras arbete har också blivit mer varierat, men den låga statusen som kassatjänsten har innebär att denna variation knappast ses som något utvecklande. Rotationen har också inneburit en utmaning av den tidigare rådande ordningen på arbetsplatsen när det gäller status och könskodade uppgifter. Den hierarki och de maktordningar som fanns tidigare har förändrats. Trots detta

[205] Abrahamsson a.a.
[206] a.a.

förefaller det fortfarande vara möjligt för männen att i högre utsträckning förhandla bort kassatjänsten. Starkast uttryck får den utmanande karaktären hos rotationen när man ser att vissa tolkade införandet av den som en degradering, vilket innebar att de valde att säga upp sig hellre än att arbeta kvar under rådande omständigheter. Rotationen har också medfört en uppsplittring av arbetsdagen. Arbetstagarna går mellan en rad olika arbetsuppgifter, något som i vissa fall kan tolkas som positivt och utmanande (som t.ex. Anna beskriver det ovan) eller som något frustrerande och störande (Lennarts exempel ovan). Det finns alltså ingen entydig bild av rotationen, men införandet av den och de konsekvenser detta fick illustrerar på ett intresseväckande sätt de konflikter och det motstånd som olika maktordningar på en arbetsplats ger upphov till. Aktörernas olika reaktioner på systemet illustrerar olika grader av makt och kontroll som de har över sin arbetssituation. De som upplever sig ha fått ökad kontroll gynnas och de som upplever att de fått minskad kontroll missgynnas av rotationen.

8 En platt eller hierarkisk organisation?

Införandet av rotationen på stormarknaden kan förväntas innebära att arbetsorganisationen blir mindre hierarkisk. Därför kan denna omorganisation ses som ett led i den utveckling som beskrivits i arbetsmarknadslitteraturen som minskande pyramider i arbetslivet. Den gamla hierarkiska ordningen med mellanchefer ersätts med platta arbetsorganisationen där arbetslag får en framträdande plats.[207] I det aktuella fallet på stormarknaden handlar det om att det som tidigare var två olika yrkesgrupper med olika arbetsuppgifter, de ”på golvet” och de i kassan, har blivit en grupp - arbetslaget som förväntas göra samma arbetsuppgifter.

I samband med omorganiseringen av arbetet på stormarknaden organiserades de anställda i arbetslag som fick relativt självstyre. I varje arbetslag finns en lagledare som har ett visst arbetsledande ansvar, vilket innebär att de bland annat lägger scheman och ordnar vikarier. Lagledarna svarar inför avdelningscheferna som ansvarar för större områden och som också har budgetansvar. Exempelvis har livsmedelschefen ansvar för alla matvaruavdelningar. På nästa nivå finns stormarknadschefen och en del andra administrativa tjänster. Stormarknaden ingår i sin tur i en större nationell kedja av livsmedelsbutiker, vilket innebär att ledningen för stormarknaden svarar inför kedjans nationella ledning men också att de kan använda sig av en del administrativa tjänster på nationell nivå. Stormarknadens organisation skulle därför kunna klassificeras som både hierarkisk och centraliserad samtidigt som det förekommer inslag av decentralisering. Organisationen är klassiskt hierarkisk med mellanchefsnivåer och en del av beslutsmakten har flyttat från den enskilda butiken upp på nationell nivå. Samtidigt förekommer det relativt självstyrande arbetsgrupper. Organisationsutvecklingen pekar alltså åt flera olika håll samtidigt och det är därför svårt att klassificera företaget utifrån dikotomin hierarkisk eller platt.

De organisationsförändringar som genomfördes kan antas ha betydelse för möjlighetsstrukturerna, det vill säga för möjligheterna att förflytta sig och utvecklas i organisationen. I detta avsnitt ska organisationsstruk-

[207] a.a.

turen diskuteras och därmed även vilka utvecklings och karriärmöjligheter som förekommer med särskilt fokus på kön.

Att klättra uppåt – den hierarkiska organisationen

> Ja alltså statusen för handels är ju inte så hög, dels är det ju de låga lönerna som ingångslönerna, de ordinarie lönerna är inte så höga
>
> *Hur mycket har man?*
>
> Ja du har maxlön är 15225 i månaden. Det är alltså avtalsenlig lön. Sen vet ju jag då som har jobbat i den här branschen länge. Är du duktig i den här branschen, du blir ansvarig för en avdelning, du blir lagledare eller något annat så finns ju jättefina pengar att tjäna i den här branschen. Så att ser man bortom avtalsenlig lön så finns det mycket fina pengar att tjäna. Men det är ju det många inte riktigt vet och inte riktigt tror att det är så.
>
> Det tar ju många år. Du går ju inte till en 20 åring och säger att du ska vara butikschef om ett år. Det gäller ju att gå igenom alla avdelningarna. Att gå alla utbildningarna. Visa sig på framfötterna. Vara alert, en hungrig person som vill lära sig mycket. Tillslut har man kommit upp till lagledarnivå, tillslut så har man kommit upp till avdelningschefsnivå. På en stormarknad kan man säga så här: Att en som är avdelningschef här, på den här stormarknaden, det är att vara chef för en stor rackarns butik i övriga landet. Ser man då livsmedel som omsätter grymma mängder, en butikschef för en sådan butik växer inte på träd, men det är ju interna utbildningar eller externa utbildningar och att visa hungern internt så finns det hur många sätt som helst att jobba på.

Stormarknadschefens beskriver en klassisk karriärväg enligt en klassisk hierarkisk organisationsstruktur, med synliga organisationsnivåer. Genom gediget arbete och god vilja kan den som är lämpad bli chef. Men det är ingen enkel väg, det tar tid och karriärvägarna är många. Han förmedlar på detta sätt att de som blir chefer är väl värda det på grund av hårt arbete, ingen halkar in på ett bananskal. Samtidigt betonar han att alla inte är lämpade utan att man måste ha vissa specifika egenskaper för att klara av arbetet och att man måste visa att man vill. Fram växer bilden av den individuella karriäristen som själv, medvetet och oberoende bygger sin

karriär. Detta är ett vanligt sätt att beskriva karriärer på, men i denna typ av karriärbeskrivningar glöms ofta de sociala processer som leder fram till dessa framgångar bort och då även ofta det ömsesidiga beroendet som präglar vardagsverkligheten.[208] Köns- och klasstrukturer osynliggörs och de rutiner och praktiker som återskapar dessa relationer ses som naturliga och nödvändiga för att bibehålla det socioekonomiska systemets funktioner.[209] Samtidigt är den ovanstående beskrivningen väldigt långt ifrån bilderna av de nätverks- och platta organisationer som lyftes fram i samband med beskrivningarna av rotationen, där varje arbetslag är självbestämmande och alla lika delaktiga i besluten. Detta talar ytterligare för att stormarknaden som organisation inte entydigt passar in i någon av de ovan beskrivna organisationsmodellerna med antingen platta eller hierarkiska drag, utan att verksamheten innehåller inslag av bägge modellerna.

I stormarknadschefens beskrivning framstår karriärhierarkin tydlig och klart. Den stämmer också till viss del väl överens med hans egen yrkeshistoria. Han började själv som 17-åring och har jobbat på olika butiker under många år, därefter ägde han och drev några egna mindre butiker, för att slutligen hamna på den position han befinner sig på nu. Han har inte jobbat för samma företag hela tiden utan har bytt några gånger. Senare i intervjun säger han så här om sitt yrkesval

> Det gäller ju att komma över den här som unga.. att komma över den här tråkighetstämplen som vissa kan tycka, och att man inte kan tjäna pengar. Jag kommer ju från en familj som har jobbat inom handeln alltjämt. Det var aldrig något tal om att man skulle göra något annat, men de som kommer utifrån säger: – men varför ska du satsa på handeln, där du inte kan tjäna några pengar. Jag har tjänat hur mycket pengar som helst. Så nog går det att tjäna pengar inom handeln helt klart.

Han har ofta fått förhålla sig till förutfattade meningar om handeln som arbetsplats, som innebär att man ser handeln som tråkig, lågavlönad och karriärmässigt hämmande. Detta är inte en beskrivning han håller med om, han ser goda utvecklingsmöjligheter och goda chanser att bli välavlönad, om man är av det rätta virket.

[208] Alvesson a.a.
[209] Acker 2000 a.a.

Men i denna beskrivning framkommer också en del av de sociala processer som kan ligga bakom en framgångsrik karriär, i detta fall handeln som familjetradition. Det visar sig även att en annan av männen med arbetsledande position kommer från en familj där man traditionellt har arbetat inom handeln. Huruvida detta kan ses som ett generellt mönster eller inte ska lämnas osagt, men i stormarknadschefens beskrivning av hur man kan göra karriär inom handeln kan man därför anta att det även finns andra processer än endast den egna oberoende individualismen som drivit karriären vidare. Att komma från en handlarfamilj behöver inte vara nödvändigt för att göra karriär, men det kanske underlättar. När rekryteringsprocessen beskrivs återkommer det familjetemat.

> Det beror ju på vilken nivå vi anställer på. Anställer vi en vanlig arbetare inom citationstecken till ett lag, då tar avdelningschefen det själv, men han eller hon avstämmer då tillsammans med våran personalansvariga. Så hon har då koll på om vi har några som står på väntelista eller några som har vikariat som skulle kunna gå in å allting. Så det ska ske en viss avstämning där, men avdelningschefen bestämmer själv över vanligt folk. Är det då en teamledare så är det.. vi tillämpar farfarsprincipen som vi kallar det inom företaget. Då ska närmaste chef vara med. Så är det en teamledare som ska anställas så ska jag också var med. Å lika med anställer jag en avdelningschef så ska, är det min chef som ska vara med på den anställningen. De viktiga personerna då är vi två sen har vi även en personalavdelning som tar emot ansökningar och sorterar å hjälper oss och stöttar oss i alla frågor.

Även om talet om farfarsprincipen kan ses som symboliskt så finns det något intresseväckande i att stormarknadschefen på detta sätt framställer rekryteringsprocessen som en familjeangelägenhet och samtidigt som en uppgörelse mellan män. Han framhåller att denna princip inte endast gäller på den aktuella stormarknaden utan att den allmänt praktiseras inom företaget. Här kan vi alltså se ett exempel på hur organisationer och organisationspositioner könsmärks. Joan Acker menar att det i varje organisation förekommer mönster av privilegier, missgynnanden, exploatering, kontroll, handlingsmöjligheter, känslor, betydelser och identiteter som kan hänföras till kön. Dessa mönster återspeglas i maktfördelningen, arbetsdelningen och normerna för tillåtet beteende samtidigt som symboler som bekräftar eller motsäger mönstren konstrueras. Enskilda individer skapar också sin förståelse av den könsordning som råder genom dessa

symboler, och anpassar sitt beteende efter dessa och på detta sätt vävs symbolism och strukturer samman i organisationer.[210] Utgångspunkten i Ackers syn på organisationer är att de är ständigt föränderliga och ständigt återskapas i processer där människors föreställningar både formar och formas av organisationer. Hon menar att organisationer utvecklas i specifika kontexter med vissa materiella omständigheter där dominans, konflikter och motsägelser ingår. [211]

Stormarknadschefens beskrivning tjänar här till att konstruera dem som arbetar på stormarknaden som ”en enda stor familj”, det vill säga ytterligare en förstärkning av det ”vi” som nämndes tidigare. Denna familj, eller detta ”vi”, har dock en tydlig hierarki, där ”vanliga arbetare” ställs mot ”de viktiga”. Denna uppdelning kan antas ha betydelse när de stormarknadsanställda skapar en bild av var de hör hemma och vilka anspråk man har möjlighet att göra i organisationen. Genom de sociala praktiker och relationer som illustreras i stormarknadschefens citat ovan skapas både klass och kön och detta har betydelse för de stormarknadsanställdas rörelse genom organisationen och dess hierarkiska struktur.[212]

Formella och informella vägar till ledarskap

För anställda som har ambitionen att bli arbetsledare finns en aspirantutbildning. Personalchefen på nationell nivå Elisabet berättar om den

> Japp under fjolåret så avslutades det. Ett program, ett utvecklingsprogram. Det var inte sagt att du blir ledare utan.. att du måste bli ledare, utan att det är en viktig personligutveckling för säljare under det här året av olika anledningar har det inte körts men vi kommer att starta upp ett till då under nästa år.
>
> *Och hur kommer man in där då? Eget intresse eller?*
>
> Både och. Dels ett eget intresse och dels bedömning av potential då
>
> *Som butikscheferna gör?*

[210] Acker, Joan, “Hierarchies, Jobs and bodies: a theory of gendered organizations”, *Gender and society*, vol.4, Nr2, 1990
[211] Wahl a.a.
[212] Hughes a.a.

> Butikschef och områdeschef anmäler ju folk till det här programmet och det som har körts har varit väldigt, väldigt uppskattat. De som har gått det är idag antingen biträdande butikschef alltså butikschefens högra hand, några har blivit butikschefer. Också även om det inte, det kan ju vara många som räds att hoppa på en sådan satsning om man säger att:– Du ska bli butikschef! Det är en annan sak att säga att man ska utvecklas utanför den rollen man har idag som syftet var då. Det var ett väldigt bra sätt och det ska vi fortsätta med.

Genom dessa utvecklingsprogram ska chefsämnena alltså vaskas fram. Av Elisabets resonemang går det att sluta sig till att det inte alltid är så lätt att få de anställda att vilja gå dessa kurser. Genom att hävda att de handlar om personlig utveckling, snarare än om en snabbfil till chefskapet så menar hon att det går att få fler intresserade. Att söka sig till en chefsutbildning med en uttalad ambition att bli chef, riskerar kanske annars att uppfattas som alltför självsäkert från arbetskamraternas sida. Mona som är personalansvarig berättar hur rekryteringen kan gå till

> Du visar framfötterna och anmäler ett intresse. Det vet de ju om och det där intresset framkommer i regel i samtalen, man har ju utvecklingssamtal varje år. Man frågar ju dem om det är något speciellt, om man vill vara på en annan avdelning. Det kan det ju också va, att man vill prova på det, kan vara någon som tycker att det och det verkar intressant och då får man prova det och göra en utvärdering. Var det så intressant som man trodde eller? Och det är ju mycket som kom fram just när man, ja, man kan nog säga att 90% kommer därifrån. De är ju till för just det. Och så får de veta hur de ska gå tillväga och möjligheterna och så där. Vad man bör tänka på, kanske tänka mera på. Att förbättra sig inom det där och det där, så då kan man ju ha en dialog med dom.

Med bakgrund i detta ter det sig om att bli chef handlar mest om att vilja det tillräckligt mycket och visa det. Det finns en tydligt formell struktur för hur man kan gå tillväga om man vill få en ledande position: Visa intresse, gå utbildningar och tala om att man är intresserad av att avancera. Men alla chefspositioner tillsätts inte med personal från stormarknaden, det finns också andra vägar till arbetsledarskapet. Mona som är personalansvarig beskriver chefernas bakgrund så här

> Just här är nog många av cheferna externt rekryterade. Lena är intern. Stormarknadschefen är extern. Mediachefen han har varit på media, han har varit där länge, sen det blev stormarknad och sen gått vidare. Livsmedelschefen är extern och jag är extern så de är externa. Däremot om du tar lagledarna på varje lag så har vi en lagledare för chark mejeri och de kommer nästan till 75 procent från internt. Där är det mycket liksom att känna till, ha vetskap om huset, vad är det för rutiner, pris och orderdatum. Det är ju fruktansvärt bra kunskap att ha där och det har ju nästan bara de som har jobbat här.

De externt rekryterade cheferna kan ha en bakgrund inom dagligvaruhandeln, även om de inte klättrat just inom den aktuella stormarknaden. Men det behöver inte vara så. Mona kommer exempelvis från en helt annan bakgrund och har på så sätt inte följt karriärvägen att arbeta sig ”från golvet och upp”. Mona menar att det däremot är vanligare bland lagledarna, alltså den lägsta chefsnivån att de kommer inifrån, eftersom denna position i högre grad kräver lokalkännedom.

Jag intervjuade två lagledare, en som rekryterats internt, Mattias, och en som rekryterats externt, Patrik. Mattias har jobbat i 7 år på stormarknaden och 13 år inom livsmedelshandeln och beskriver hur han blev lagledare:

> Den arbetsbefattning som jag har idag den hette avdelningsansvarig tidigare. Och jag gick inte in i det här arbetet som avdelningsansvarig utan jag gick över som det efter ett år, eftersom jag hade jobbat här då. Då gick jag och fick lära mig av hon som var innan mig. Jag fick lära mig med henne och sen så blev hon sjukskriven och sen så har jag fått.. man har ju alltid fått feedback från sina chefer att. Man har alltid kunnat fråga dom om man behöver hjälp, man har fått gå diverse kurser i arbetsledning, chefsutbildningar

Mattias är alltså internt rekryterad. Intressant i citatet är hur han talar om sig själv. När han beskriver hur det kom sig att han blev lagledare talar han om sig själv i jag form och antyder på detta sätt aktivt agerande, men när han berättar om att han blev uppmuntrad av cheferna att söka aspirantutbildning använder han den mer passiva formen, man. Anledningen till att han talar om sig själv på detta sätt kan vara att han inte vill framstå som alltför stöddig, vilket kanske är en nödvändighet när man har blivit

överordnad över dem som man tidigare arbetade tillsammans med. Han berättar vidare hur det kom sig att han gick aspirantutbildningen för blivande chefer:

> Själva aspirantutbildningen var nåt som jag ville gå själv. Å det fanns också en slags del i att man skulle få ett avdelningsansvar, man skulle kunna ha det i bakgrunden också. Det försämrar ingenting. Det lyfter ju som bara fram ens karaktär också, men jo dels ville jag gå det själv å så sen så den som jag hade som chef då tyckte också att jag skulle gå det. Han tyckte att jag skulle gå vidare att jag skulle kunna ha den möjligheten att gå vidare om det nu var så att jag skulle vilja göra det, men sen att jag inte har haft det intresset det är en annan sak men det är absolut inget som har varit negativt att gå den

Hans beskrivning av aspirantutbildningen som personlighetsutvecklande påminner om Elisabets beskrivning ovan, men trots denna försäkran framgår i citatet att han upplever att det fanns någon form av förväntning att han efter att ha gått utbildningen borde ha avancerat ännu mer än det han har gjort. Mattias uppmuntrades av sin överordnade att söka utbildningen för att öka sina möjligheter till avancemang. Patrik, som också är lagledare, berättar så här angående hur han blev lagledare

> Jag har drivit eget, egna butiker i 10 års tid ungefär, sen tog Magnus (stormarknadschefen) kontakt med mig och ville att jag skulle bli ansvarig för de avdelningar som jag har nu då och sen kände jag väl att det kunde kännas skönt att vara anställd ett tag och så får man se sen. Stanna upp ett tag och ha vanliga arbetstider och så där.

Mattias och Patriks situation ser olika ut beroende på att de har olika erfarenheter och bakgrund men gemensamt är att de uppmuntrades att söka befattningarna av någon i chefsposition. För att överväga att söka en chefsposition eller anmäla intresse för aspirantutbildningen förefaller denna uppmuntran viktig. Detta är inte i sig är något unikt för stormarknaden, utan är även vanligt på andra arbetsplatser. Charlott Holgersson och Pia Höök har studerat rekryteringsprocesser till högre positioner och kunde då konstatera att synlighet och att ha kontakter var centralt för att framstå som ett rekryterbart chefsämne. Denna synlighet visar sig dock

vara problematisk ur ett könsperspektiv, då de manliga företagsledarna hade svårt att se kvinnors kompetens och att de antog att kvinnor inte vågade eller ville bli chefer.[213] I det cheferna på stormarknaden berättade tidigare om utvecklings- och karriärmöjligheter inom företaget så framstod viljan att göra karriär eller utvecklas som den viktigaste ingrediensen. Men med utgångspunkt i andra delar av deras berättelser framkommer att det även är viktigt att bli uppmuntrad och sedd av någon överordnad.

För att få ytterligare perspektiv på karriärs- och möjlighetsstrukturerna inom företaget kan det också vara av intresse att undersöka varför de som inte har en ledande position inte har avancerat. De två vikarier som intervjuades uttrycker inget intresse av att avancera eller göra karriär inom yrket, eftersom de inte har som ambition att arbeta kvar på stormarknaden eller inom dagligvaruhandeln. Gun, som har många års erfarenhet av handeln, säger att det inte går att bli lagledare om man arbetar deltid och hon vill fortsätta arbeta deltid. På så sätt går det att förklara varför dessa personer inte uppmuntras till avancemang. Erik och Anna är två anställda som tar på sig stort eget ansvar och är engagerade, men som inte har formellt arbetsledande uppdrag. De verkar uppfylla kriterierna för att ”visa framfötterna”. Hur kommer det sig att de inte är arbetsledare? Anna säger så här:

> Jag har blivit erbjuden att bli lagledare, men jag tackade nej, för jag kände jag inte ville /.../Jag är ingen sån här som har intresse av att sitta med scheman eller nåt sånt där. Utan det föll sig ganska naturligt att Barbro tog det där, för hon jobbade med sådan där tidigare, la scheman och sånt där. Så det blev tillslut att hon tog det. Nej, jag är en praktiker. Jag ska inte sitta med papper. Jag ska göra praktiska saker.

Anna visar kanske framfötterna men hon uppfyller inte det andra kriteriet, hon vill inte bli arbetsledare eftersom det är ett kontorsarbete. I Annas föreställning om vad det innebär att vara lagledare, skymtar den traditionella uppdelningen av arbetare på golvet och cheferna på kontoret. En uppdelning som har sina rötter i Taylorismen eller rationaliseringsrörel-

[213]Holgersson, Charlott och Höök, Pia, ”Chefrekrytering och ledarutveckling”, I: Nyberg & Sundin, *Ledare, makt och kön*, SOU 1997: 135

sen, där man menade att det var nödvändigt att göra en tydlig arbetsdelning och skilja mellan beslutsfattande och utförande.[214] Föreställningen reflekterar två tydligt distinkta grupper med åtskilda arbetsuppgifter men man kan också ana olika sinnelag i Annas beskrivning: De som arbetar med händerna och de som arbetar i tanken. Denna bild av arbetsdelningen på arbetsplatsen framstår som långt ifrån den platta nätverksliknande organisationen som anses prägla den nutida arbetsmarknaden, där de anställda ska engageras i arbetsprocessen och vara delaktiga i beslut och utveckling. Vilket också innebär att det är långt ifrån den bild av stormarknadsorganisationen som ledningen förmedlat att de vill ha genom rotationens införande.

Att det förekommer motstridiga bilder av arbetsorganisationen märks även i lagledarnas beskrivningar av sitt arbete. Lagledaren Patrik säger så här om schemaläggningsarbetet:

> Jag kan tänka mig att hålla på lite hemma och pula lite scheman och sånt där, men jag tar inte betalt för det. Det är mer ett intresse av att få det att funka bra, man vill göra ett bra jobb också, kan man kanske tjäna på, att när man är på jobbet så kan man… jag vill inte sitta här inne på kontoret när jag är på jobbet. Jag vill vara bland folket och jag har ingen lust att sitta som en del gör med datorn flera timmar per dag, papper. Jag vill vara där ute, där det händer. Framförallt vill jag vara i gruppen för att känna av stämningen för att få den att fungera.

Här kan man ana en konstruktion av vad som är ett ’riktigt arbete’. Patrik tar av sin fritid för att lägga scheman, för när han är på jobbet vill han vara ”där det händer”, det vill säga ute i butiken. Att vara i butiken bland arbetskamraterna, varorna och kunderna är att arbeta på riktigt. Att sitta på kontoret är att inte riktigt göra rätt för sig. Denna föreställning om vad som är att arbeta och vad som inte är att arbeta skulle kunna ses som en klassmarkering. De lagledare som fortsätter att arbeta i butiken sida vid sida med de övriga i arbetslaget, som inte försvinner in på ett kontor har kanske lättare att vinna legitimitet i sin roll gentemot de övriga i laget. Deras roll som arbetsledare blir en aning komplicerad av detta, vilket tydligt illustreras i Eriks argument till varför inte han sökte den tjänst som

[214] Abrahamsson a.a.

lagledare som utlysts trots att hans arbetskamrater ville att han skulle söka.

> Vi hade ju en lagledare förut. Han har ju slutat och vi har fått en ny nu som kom från frys. Å det var en konstig tillsättning. Det blev fel hela vägen. De ville att jag skulle söka. Det ville allihop. Då sa ju jag att de ville ha en utifrån, för det var två killar som var dåliga på att jobba. Jag sa att det är bättre att ta någon utifrån, då får någon ny komma och så får han ryta till och sätta dem på plats – och så ska ni göra och så ska ni göra. För de har gått här och fått göra precis som de ville precis hela tiden. Men då kom bara en då. Kom bara den där Ove och sa att nu har vi nya lagledare å det var Nisse på frys och jag sa bara va, konstigt! Vi visste ingenting, ingen visste nånting.

Erik ville ha tjänsten men inte under de rådande omständigheterna. Han antyder fortsättningsvis i intervjun att han nog kommer att få en arbetsledande tjänst inom kort trots allt. I Eriks beskrivning av händelseförloppet kring tillsättningen av arbetsledaren framkommer vad han förväntar sig av en lagledare: En auktoritär man med hårda nypor som ska komma och styra upp det som har gått snett. Denna bild av arbetsledaren stämmer dåligt överens med det mer demokratiska ledarskapsideal som av många förväntas dominera den nutida arbetsmarknaden. Den mer demokratiska ledarskapsidealet illustreras däremot av bland annat Patrik.

> Man måste känna ibland att någon har det jobbigare. Om det är någonting då måste man in dit och stötta. Jag brukar gå in och jobba bredvid och fråga hur det är och så jobbar man också hjälper dem att komma ikapp och fråga om de behöver mer hjälp. Man måste som känna det där och då måste man känna i och med att jag har tre avdelningar känner man att nu är den här som självgående, så då går man inte dit på en dag. Det är jättemycket och även privat måste man se hur de mår, bland annat var det någon som hade sin mamma som låg på lasarettet och jag såg att hon var som grinfärdig nästan, så jag sa att vill du fara upp till henne så får du bestämma själv lite vilka tider du vill jobba. Jag vill ha dej här men vill du hellre vara hos henne under lunchtid, de tider som passar så får du jobba kväll, eftersom du vill ha det så kan vi ta bort någon timme så kan du jobba igen sen om ett tag. Det tror jag är bättre man måste ha ett engagemang, tror jag i dom som jobbar. Jag tror att ledarskapet som är nu är svårt att säga nu ska du göra så här och nu ska du göra så här det funkar inte i dagens samhälle de måste

> känna själv det är ju som jag säger att ska jag försöka få igenom någonting som jag vill ha gjort va då försöker jag ofta få dom att göra det.

Patrik framstår här som en empatisk ledare som märker när någon i arbetslaget har det jobbigt och behöver avlastning. Han verkar inte se sig själv som en del i laget utan ser sig själv som en extraperson som styr upp och hjälper till när det behövs. Men när personen vars mamma är sjuk får tillåtelse att åka till henne, så måste hon arbeta igen dessa timmar på kvällen eller senare. Det blir en generositetnär det gäller att flytta arbetstimmar, inte en givmildhet med arbetade timmar. Reflektionen i slutet av citatet är intressant. Om han som arbetsledare vill ha något gjort måste han förmå de anställda att göra det med andra medel än med auktoritet. Men det verkar fortfarande handla om att få de anställda att göra det som han vill. Alltså skulle man kunna säga att ledarskapet handlar om att skapa en form av samtycke från de anställda. Skillnaden mellan den auktoritära och demokratiska ledarstilen förefaller här vara mer en fråga om medel och verktyg, eftersom målet fortfarande är det samma – att få folk att göra det man vill. Detta illustrerades också i Eriks uttalande ovan om de anställdas bristande insyn i tillsättningsprocessen av en ny lagledare. De fick inte veta något om hur deras nya lagledare blivit tillsatt.

Det blir tydligt i dessa beskrivningar av arbetsledare, hierarkier och beslutsgångar att föreställningarna om vad som förväntas av någon på en arbetsledande position ser olika ut och är i vissa fall motsägelsefulla. Organisationen förväntas vara platt och demokratisk men samtidigt så har vissa av de anställda en mycket traditionell syn på ledarskap som kan härröras från den traditionellt byråkratiska och hierarkiska organisationen där beslut fattas av chefer och arbetet utförs av arbetare på golvet. Dessa motstridigheter kan förklaras genom att de anställda fortfarande upplever att det ännu, trots de demokratiserande ambitionerna, är ledningens krav och förväntningar som skall uppfyllas. Metoderna har förändrats men målen är fortfarande desamma.

Organisationsstrukturen på stormarknaden är således tvetydig. Det går att finna såväl centraliserande drag där beslut fattas på tjänstemannanivå och verkställs på arbetarnivå, som decentraliserande drag där rotationen till viss del ger de anställda ökat inflytande över arbetsprocessen. Synen på ledarskapet pendlar också mellan demokratiska ideal och ett uttryckt behov av auktoritära ledare. Vi kunde även se tidigare att uppmuntran

från chefer av betydelse när det gällde de anställdas karriäraspirationer inom företaget. Då antyddes att kvinnor och mäns möjlighetsstrukturer ser olika ut.

Kvinnors och mäns möjlighetsstrukturer

Stormarknadschefen bedömning ör att ungefär 70 procent av de anställda är kvinnor. Vidare säger han så här

> Det vi har inom företaget att vi gärna ser att vi blir mer jämställda, att vi gärna ser invandrare och minoriteter. Så att… vi har ju några invandrare här men de är inte många. Jag ser gärna att vi har invandrare och framförallt ser jag att vi har kvinnor i ledande ställning. För ser vi de här lagledarna som jag nu pratar om som är nu sju stycken va så har vi ..vi har då på Special då som är lite kvinnligt där har vi lagledare, tre av de fyra tjänsterna på kolonial eller på livsmedelsbiten så har vi inte någon kvinnlig och på media har vi fått in en av tre. Så att det känns som att vi har bra struktur som vi har på media med en av tre, om det är en eller två av tre, det har inte så stor betydelse. Special skulle jag gärna vilja se ytterligare en kille som är lagledare och på livs skulle jag se två stycken tjejer som lagledare
>
> *Vad ser du är fördelarna med det?*
>
> Ja du får en helt annan jargong en helt annan stämning med att ha båda könen å gärna olika åldrar så att, blir det för mycket grabbar då blir det för mycket hårdrock och den biten och blir det för mycket tjejer så blir det för mycket.. vad ska jag säga det blir för mycket det blir för mycket de har lätt för att klaga och bli sjuk och den biten
>
> *Det behövs blandas?*
>
> Ja det behövs blandas för vissa grejer är ju manliga. När det gäller att lyfta flera hundra kilo så, det är det jag menar att det är bra att ha en man i till exempel Special för då har du någon du kan få hjälp av att lyfta och den biten och likadant så är det bra att få en kvinna inom livsmedel för att få den där lilla snitsen att få det där lilla extra som kvinnor är betydligt vassare på.

Denna beskrivning av företagets behov av mångfald och jämställdhet kan kontrasteras mot det tidigare talet från stormarknadschefen om att de anställda ska vara flexibla, ställa upp på förändring och vara ”hungriga”. I citatet ovan är det helt plötsligt inte förändring och flexibilitet som betonas utan stabilitet och stereotypitet. En kvinna, en man eller invandrare förväntas bete sig på ett särskilt sätt. Etnologen Lena Martinsson menar att något händer när den kapitalistiska diskursen artikuleras samtidigt som diskurser om mångfald och jämställdhet, och budskapet blir att ”alla behövs med sina respektive olikheter”. Detta gör att kapitalismen framträder som något mänskligt som rymmer oss alla.[215] På stormarknaden som arbetsplats är alla välkomna: Gammal som ung, kvinna som man, svensk som invandrare, men du ska både vara förändringsbenägen och representera en tydlig identitetskategori. Det blir en plikt att ha en identitet eller vara ett typexempel. De föreställningar som finns om kön och könstypiska egenskaper har konsekvenser för mäns och kvinnors möjlighetsstrukturer på företaget. Vilket vi ska se några exempel på i det följande.

Stormarknadschefen benämner Special som ”lite kvinnligt”. Special är de avdelningar som innehåller kläder, inredning, husgeråd och dylikt. Det blir väldigt tydligt i citatet hur stormarknadschefen ser på manlighet respektive kvinnlighet som olika, även om han är noga med att framhålla både bra och dåliga sidor med bägge könen. Utgångspunkten förefaller vara att kvinnor och män ska komplettera varandra och på så sätt väga upp varandras bra och dåliga sidor. Kvinnlighet är enligt honom inredning, att ”klaga och bli sjuk” men att ”få till den där lilla snitsen”. Manlighet är ”hårdrock och den biten”, men samtidigt att ”lyfta flera hundra kilo”.[216] Det sätt som stormarknadschefen talar om kvinnors och mäns essentiella olikheter bidrar således till att skapa och upprätthålla olikhet mellan kön på arbetsplatsen.[217]

De olika arbetsuppgifterna på stormarknaden har olika könskoder, där vissa ses som mer manliga andra som mer kvinnliga. Dessa könsmärkta arbetsuppgifter används sedan för att tolka och förstå kvinnlighet och manlighet som i grunden olika. Liknande resultat fanns i Sundins studie, där chark och mejeri sågs som mer manligt och inredning och frukt och

[215] Martinsson Lena, ”Förändring som norm”, *Kulturella perspektiv*, nr 1: 2002
[216] På stormarknaden förekommer ingen musik ute i butiken, men inne i charkrummet där styckningen av köttet sker, spelades hårdrock på hög volym de gånger jag var där.
[217] West a.a.

grönt sågs som mer kvinnligt.[218] Men självklart är inte dessa mönster entydiga. I Sundins studie framkommer just charken som den plats som ses som mest manlig. Arbetet där sågs som tungt och kladdigt och därmed inte passande för kvinnor. När sådana antaganden görs beaktas inte andra arbeten som kvinnor gör som är tunga och kladdiga arbeten exempelvis inom vården. Men på den här studerade arbetsplatsen förekommer kvinnor på charkavdelningen dock inte i ledningsposition. Här verkar acceptans handla om beredskap och villighet att arbeta hårt snarare än kön.

Arbetsuppgifters könsmärkning är uppenbarligen föränderlig, men har fortfarande stor betydelse för föreställningarna om ett arbetes status vilket blev tydligt i samband med att rotationen skulle införas. Föreställningarna om kön har betydelse på flera plan: För karriär- och utvecklingsmöjligheter, för lönen och för andra belöningssystem. Anna svarar så här angående huruvida män och kvinnor har samma arbetsuppgifter:

> Fast det är nog lite mer män som har större ansvar än vad det är kvinnor, om man ser över avdelningschefer och så är det mera män, men samma saker det gör vi nog allihop.

Hon fortsätter

> Ja eftersom alla sitter i kassorna förutom avdelningscheferna. Det spelar ingen roll om du är lagledare eller vad du nu är. Alla sitter i kassan, så det tycker jag nog att det är samma sak män och kvinnor, men det är nog lite mer män i ansvarspositioner ute på avdelningarna, beställningsansvariga och sånt det tror jag nog.

Anna illustrerar här könsarbetsdelningens olika dimensioner, det som brukar benämnas horisontell eller vertikal arbetsdelning.[219] På det horisontella planet har män och kvinnor enligt Anna samma arbetsuppgifter på stormarknaden, men på det vertikala så har fler män mer ansvarspositioner och de är oftare chefer. Tidigare har vi sett exempel på att män har större möjligheter att undantas från kassatjänsten eftersom de tycker att

[218] Sundin a.a.
[219] Ty makten är din… SOU 1998:6, Fritzes, 1998

det är tråkigt, och att kvinnor inte så gärna körde truck, vilket tyder på att det även förekommer en horisontell arbetsdelning. Denna tudelning av kvinnor och män, och dessa konstruerade föreställningar om kvinnligt och manligt som komplement, har konsekvenser för kvinnors och mäns möjlighetsstrukturer i företaget. Personer med små möjligheter tenderar att begränsa sina ambitioner och i allmänhet ha låga förväntningar om befordring och förflyttning. Kanter kunde i sin klassiska studie från 1977 konstatera att möjlighetsstrukturerna skapar självuppfyllande profetior och att dessa kan förklara observerbara könsskillnader i organisationen.[220] När de som är i ledande positioner på stormarknaden poängterar att möjligheten att göra karriär framförallt hänger samman med den enskilde anställdes vilja, så bör könsarbetsdelningen beaktas eftersom föreställningarna om kvinnlighet och manlighet har betydelse för vem som uppmuntras eller ses som lämplig som chef.

Sammanfattande diskussion om arbetets organisering

Stormarknaden som arbetsorganisation inrymmer både hierarkiska och ickehierarkiska tendenser. När ledningen talar om möjligheterna att göra karriär illustreras en traditionellt hierarkisk organisationsstruktur, samtidigt som försöken med arbetsrotation och delvis självstyrande arbetslag tyder på att man strävar mot att omvandla organisationen mot en mer platt struktur. Stormarknadschefen och de övriga i ledningen framhåller de mångdimensionella karriär-och utvecklingsmöjligheterna som finns på stormarknaden. Den formella karriärvägen går via en aspirantutbildning, men det förekommer även mer informella vägar där olika personer uppmuntras att söka av sina chefer eller arbetskamrater.

En grundläggande förutsättning för att de anställda ens ska tänka i dessa banor verkar vara att man för det första har en tillsvidareanställning och för det andra att man arbetar heltid. När det gäller det senare kriteriet så har vi tidigare kunnat konstatera att just deltidsarbete är väldigt vanligt bland kvinnor inom handeln, vilket kan vara en delförklaring till den låga andelen kvinnliga chefer. En annan faktor som kan påverka viljan till att göra karriär handlar om föreställningar om vad det innebär att vara chef och vad som förväntas av en chef. De anställdas föreställningar om

[220] Kanter a.a.

chefskapet reflekterar i vissa bilden av avseenden traditionella hierarkiska auktoritära chefer som sitter på ett kontor, fattar beslut om vad som ska göras och pekar med hela handen. Chefernas föreställningar om chefskapet handlar om ett mer demokratiskt ledarskap som innebär att de arbetar sida vid sida med de anställda.

I de intervjuades beskrivningar av arbetet på stormarknaden syns tendenser till en horisontell och en vertikal könslig arbetsdelning. Kvinnor och män har till viss del olika arbetsuppgifter och det förekommer något fler män på ledande positioner. Det förekommer även en del förställningar kring manlighet och kvinnlighet som tar sig uttryck i vilka arbetsuppgifter som görs, och framförallt i vilka som kan förhandlas bort. Männen har möjlighet att förhandla bort kassatjänsten, eftersom de tycker att det är tråkigt och de får ont i kroppen. Kvinnorna kan förhandla bort truckkörandet. Både män och kvinnor bidrar på så sätt till att skapa och upprätthålla könsarbetsdelningen på stormarknaden, men det är kvinnorna som generellt förlorar karriär-och utvecklingsmöjligheter som en följd av denna ordning.

9 Kontroll och inflytande – demokratiseringen av arbetslivet

I alla former av organisationer förekommer strukturer av kontroll för att styra verksamheten i avsedd riktning. I det nutida samhället brukar de demokratiska styrmetoderna lyftas fram medan de hierarkiska styrmetoderna betraktas som otidsenliga. Förekomsten av hierarkiska kontrollsystem ses som något ålderdomligt, menar John M Jermier eftersom dessa påvisar att människor och utbytet mellan människor inte är så fritt som många önskar. Konsekvensen av detta blir enligt honom att kontrollmekanismerna i dagens arbetsliv är mer subtila än de var tidigare.[221]

Vi har i tidigare kapitel kunnat se ett flertal exempel på hur kontrollmekanismerna ser ut på stormarknaden. I det första empiriska kapitlet kunde konstateras att stormarknaden är beroende av informationsteknologi för att kunna driva verksamheten i önskad omfattning. Trots organisationens ökade omfång och utbud, ger informationsteknologin ledningen möjlighet att ha insyn i verksamhetens alla delar och överblick över arbetet ända ner till den enskilde kundens shoppingpreferenser. Samtidigt innebär införandet av arbetsrotation att arbetslagens inflytande över arbetets gång har ökat, men detta inflytande begränsas av att ledningen medvetet trappat ned på resurser i form av personal parallellt med att öppettiderna och omsättningen ökat.

Tidigare har det framkommit att de med arbetsledande uppgifter har större möjligheter än andra anställda att påverka arbetstider och arbetsuppgifter. Här finns alltså inslag av både ökning och minskning av kontroll från ledningens sida. Införandet av rotationen indikerade avsikten att platta ned den hierarkiska organisationen, men när ledningen beskriver de anställdas utvecklingsmöjligheter framkommer en tydlig hierarki. De styrmetoder som används i företaget är inte entydiga. Det går att se inslag av ökat inflytande för de anställda men också inslag av ökad kontroll från ledningens sida. I detta kapitel är avsikten att ytterligare diskutera kontrollmekanismer och möjligheter till inflytande.

[221] Jermier a.a.

Det roliga arbetet - om arbetslagens betydelse

Under senare år har arbetslagen fått ökad betydelse på stormarknaden, vilket ligger i linje med den allmänna trenden i arbetslivet. Grupprocesser, teamwork och lagarbete brukar ofta lyftas fram som centrala inslag i förnyelsen av arbetsorganisationerna. De engelska begreppen ’team’ och ’teamwork’ har blivit vanliga i svenskan, men jag väljer att fortsättningsvis använda de svenska begreppen arbetslag och lagarbete. Inom den företagsstrategi som brukar benämnas lean production så har just olika former av lagarbete lyfts fram som särskilt centrala för att skapa en framgångsrik organisation. Lagarbetet anses ofta inte bara gynna företaget utan även de anställda. Att arbeta tillsammans i grupp kan vara belönande på många plan, arbetet upplevs som trevligare och prestationsnivån höjs. När ett arbetslag tilldelas ansvar för ett särskilt område ökar också engagemanget och viljan att göra ett bra jobb. Vissa menar att när arbetstagarna har insyn i beslutsprocessen och inflytande över påbörjandet och utförandet av produktionen, så blir skiljelinjen mellan arbetsgivare och arbetstagare mindre påtaglig. De anställda kommer då i högre grad att betraktas som en tillgång för företaget, som några som faktiskt har kunskap om arbetsprocessen och känner till hur den ska förbättras och rationaliseras. För att lean production ska kunna vara framgångsrik krävs att det finns kompetenta anställda som är väl införstådda i verksamhetens långsiktiga mål, att de tar ansvar för arbetsmiljön och accepterar att deras anställningstrygghet är förknippad med företagets framgång.[222]

De anställda finner sin arbetsglädje bland annat i interaktionen med arbetskamraterna. Arbetslagen spelar en avgörande och positiv roll i deras arbetsvardag, men detta innebär inte för den skull att de inte förhåller sig kritiska till arbetsvillkoren. Som vi kunde höra tidigare sa Anna

> Ja jag tror att alla tycker vi väl: –Fy fan att vad gör vi här egentligen? Men samtidigt så har vi så himla kul. Man går väl hit mycket bara för att vi har så roligt. Vi har himla kul. Vi är en ganska… vi är en salig blandning människor. Alla är ju så väldigt olika, men vi funkar väldigt bra ihop.

[222] Bradley a.a.

Anna beskriver ovan hur hon tror att hennes kollegor tänker kring arbetet på stormarknaden. Anna som är en ihärdig förespråkare för den omstrukturering av arbetet som genomförts, visar här på komplexiteten i hur de anställda förhåller sig till arbetet: Att engagemang och entusiasm kan existera samtidigt som skepsis och ifrågasättanden. Arbetsplatser består inte av antingen samtycke eller strid, utan motstånd och samarbete kombineras i det dagliga livet.[223] Flera av intervjupersonerna lyfter, som vi såg i ett tidigare kapitel, fram just kamratskapen som det roliga med arbetsplatsen. Hanna säger exempelvis

> Det roliga, det roligaste är att det jobbar så många människor här. Det är himla kul, många olika människor, många människor som man kan prata med och så händer det saker. Jag jobbade under en kort period på en lite mindre affär, men det är ju… där händer det ju ingenting, och de säljer ingenting och det finns inte nånting att göra.

Både Anna och Hanna fokuserar på olikheten mellan de anställda och poängterar detta som något positivt. Som jag nämnde tidigare så har jag inte fått tillgång till någon personalstatistik och kan därför inte göra någon redogörelse för exempelvis ålders- eller könsfördelningen i personalgruppen. Men med utgångspunkt från egna observationer i butiken vid ett flertal tillfällen och det som stormarknadschefen har berättat så kan jag konstatera att personalgruppen är åldersmässigt, etniskt och könsligt heterogen. Stormarknadschefen uppskattar som nämnts att personalstyrkan till cirka 70 procent består av kvinnor, samt vidare att ungefär hälften av de anställda är under 25 år. Hanna och Anna uppfattar också arbetsstyrkan som heterogen och ser denna mångfald som något positivt.

Liknande mångfaldstankar återfann etnologen Magdalena Pettersson i sin studie av identitetsföreställningar bland kabinpersonal inom trafikflyget. Hennes informanter menade genomgående att ju fler man är desto bättre. De anslöt sig till den vanliga tanken att samhället består av en mängd olika grupper som alla har något att tillföra. Petterson såg dock att samtidigt som mångfaldstanken fördes fram, så fanns starka normerande drag gällande hur man bör vara. Motiven bakom dessa önskemål visade sig inte handlade om ett rättvisekrav där olika grupper ska finnas repre-

[223] Bradley a.a.

senterade, utan motivet för mångfalden var att det ansågs skapa en intressant och stimulerande miljö som förbättrar servicen. Mångfald upplevs och beskrivs som positivt och berikande så länge som den är ett komplement som är underordnat normer och standardiseringar av identiteter menar Pettersson.[224] Liknande tankar återfanns inom den bilindustri som Garrahan och Stewart studerat, nämligen att individualitet lyfts fram som något viktigt för företaget men bara när alla anställda strävar mot samma mål, det vill säga företagets mål.[225]

> This places great pressure on individuals to pull together for the common good.[226]

På stormarknaden förefaller det som om att det framhålls som roligt med många olika anställda så länge alla underordnar sig normen om att göra rätt för sig och är beredda att arbeta. Emma säger exempelvis

> Det väcker ju ganska lätt irritation med lata. För alla jobbar ju, nästan alla jobbar ju väldigt hårt, tycker om att jobba naturligt. Det är ju inge kul att bara stå och kicka, då är det roligare att ha nått för händerna. Alla tycker ju inte det, en del smiter ju, tar en extra tur, när de går från kassan och det märks ju till slut. Det är ju grymt irriterande för oss som jobbar med den personen, ibland kvällar man känner att man får göra allting själv och så där.

Emma konstruerar på detta sätt två disparata grupper: Den ena är de som naturligt arbetar hårt och den andra gruppen är de som är lata. Om Emmas lagkamrater inte gör sin del av arbetet så får hon som redan arbetar hårt, arbeta ännu hårdare. På samma sätt kan man tolka Erik när han berättar om åldersfördelningen på hans avdelning.

> Det är väl en som är 40 då, mest är de ju bara 25 – 34. det är ju inget fel på det, bara de..men de tar som inget ansvar

[224]Petersson, Magdalena, *Identitetsföreställningar – performance, normativitet och makt ombord på SAS och AirHoliday,* Mara, 2003
[225]Garrahan, Philip & Stewart, Paul, *The Nissan Enigma – flexibility at work in a local economy*, Mansell, 1992
[226] Garrahan s.95

Erik har dåliga erfarenheter av ungdomar som han menar smiter undan och inte gör sin del av arbetet, vilket har medfört att han känner sig tvungen att göra allt arbete själv. Organiseringen i mer eller mindre självstyrande arbetsgrupper konstruerar på detta sätt en situation där de anställda i vissa fall övervakar varandra. Enligt Garrahan och Stewart kan lagarbete ses som en social form som bidrar till att förklara varför människor accepterar förtryckande processer så som underordning, övervakning, kontroll och utnyttjande. I sin studie konstaterade de att:

> (T)eamwork depends precisely upon self-subordination for it shifts the locus of control onto individuals, who perceive themselves as guardians of quality and flexibility. This is a powerful operationalisation of control for it depoliticises domination where it is seen as linked solely to line speed – not to the managers or the company.[227]

Förhållandena på en bilfabrik är inte direkt översättningsbara på stormarknaden eftersom där inte finns något löpande band som kontrollerar arbetsprocessen. Tempot på stormarknaden regleras av andra faktorer, nämligen kunders genomströmning och varornas åtgång i relation till antalet anställda. För att överföra Garrahans och Stewarts resonemang på stormarknaden kan man låta kundernas genomströmning motsvara det löpande bandet. Kundernas genomströmning är något som ledningen har svårt att påverka, det de däremot kan påverka och ha kontroll över är, i likhet med förhållandena inom bilindustrin, antalet anställda.

Garrahan och Stewart identifierade även en annan form av individualiserad kontroll av de anställda, något som de kallar grannkontroll. Varje enskild anställd förväntas kontrollera att produkten uppfyller de ställda kvalitetskraven och på så sätt kontrolleras även arbetskamraternas arbete, vilket innebär att lågpresterande lagmedlemmar identifieras och pekas ut. Motsvarande process kan förväntas ske på stormarknaden när exempelvis de vikarier som Emma ser som lata inte får fortsatt anställning. På något sätt görs cheferna uppmärksammas på att någon inte uppfyller kraven på att fungera som en ”lagspelare” och en fortsatt anställning blir därför inte aktuell.

[227] a.a s.94

Att förhandla med arbetskamrater

Påfallande mycket av de förhandlingar som sker på arbetsplatsen verkar pågå mellan arbetskamraterna i arbetsgruppen. På en allmän fråga om de upplever att det finns möjligheter att påverka arbetet så svara Anna:

> Ja det tycker jag att man kan göra i ganska stor utsträckning. Man kan prata ganska mycket och ändra om det utifrån. Det kan man ju. Det är ju fritt på ett sätt, vi är ju många som ska dela på mycket. Det går ganska lätt att ändra det, delegera.

I arbetsgruppen har de ett bestämt antal arbetsuppgifter och de som ingår i arbetslaget ska fördela dessa uppgifter mellan sig. Det är många arbetsuppgifter som ska göras och detta antalet är inte förhandlingsbart utan enbart i vilken ordning de görs, av vem och på vilket sätt. Det blir tydligt att arbetslagen förefaller vara relativt självstyrande inom vissa på förhand givna ramar. Förhandlingarna om vem som ska göra vad sker inom arbetslaget, vilket även resulterar i att eventuella problem som uppstår löses i interaktion med arbetskamraterna. Hanna säger:

> Man måste ju, man kan ju inte avsäga sig all kassatid och så där, men sen så kan man ju inom laget vara schyssta mot varandra. Att jag skulle behöva göra det här, kan du sitta min timme i kassan så det brukar gå att lösa.

Utfallet i dessa förhandlingar beror enligt Hanna på om arbetskamraterna är beredda att ställa upp på varandra eller inte. Detta gör att det som borde vara en ekonomisk förhandling om vem som utför vilket arbete åt företaget, förvandlas till en personlig förhandling mellan två arbetskamrater. Inom dessa relationer skapas samhörighet, men samarbetet sker alltid på företagets villkor.[228] Relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare göms undan bakom dessa förhandlingar mellan arbetskamrater. När arbetskamraterna ställer upp på varandra och löser dagliga problem så blir det mindre tydligt vem man arbetar åt. Arbetet blir något man gör tillsammans. Det handlar om att ställa upp på varandra och uppstår det problem som inte går att lösa inom laget så tar man hjälp av andra arbetslag.

[228] a.a.

Mattias säger:

> Men sen så är det, jag menar samarbetet mellan avdelningarna det funkar ju i vilket fall som helst, så är det så att det är körigt någonstans så kommer folk och hjälper till för det mesta. Att skrika på hjälp en fredag klockan 6 det är ganska lönlöst för att då är det kaos vart det än är någonstans men man försöker hjälpas åt så mycket det går.

Anledningen till att det inte går att få hjälp på en fredagseftermiddag är att då är det som högst tryck i butiken, och det är då konsekvenserna av att vara underbemannade blir tydliga, ett problem som arbetslagen inte kan avhjälpa men samtidigt verkar acceptera som ett opåverkbart faktum. Att det inte går att få hjälp på fredagseftermiddag är något som endast ledningen kan avhjälpa genom att anställa fler.

Överlag målas bilden av samarbete och god arbetskamratskap upp. Inom arbetslagen har de ett gemensamt ansvar för att se till att verksamheten flyter. Detta ansvar innebär också i viss mån inflytande inom vissa givna ramar. I varje lag finns en lagledare som har till uppgift att leda arbetet, planera scheman och ordna ersättare när någon är borta. De övriga poängterar laggemenskapen och det gemensamma ansvaret för den egna avdelningen. I några fall blir det tydligt att de anställda tar på sig ren arbetsledande uppgifter trots att de inte förväntas göra det eller har ersättning för det. Erik berättar:

> Jag har tagit på mig ett ansvar för vår avdelning för där har det inte fungerat. Det slutade en kille för tre år sedan, och då sa han (tidigare chef) att jag skulle få någon ersättning för att jag tog över det. Men då fick jag ingenting och på den vägen är det. Jag har sagt åt dem. Då har de bytt chefer hela tiden och sagt att nu måste jag få min ersättning, men så har jag aldrig fått det och nu börja Magnus. Då så jag sa åt han också att nu måste det bli någonting. Vi har ju inte så hög lön och det är ett stort ansvar att ha hand om en avdelning för det är så mycket pengar som är i det, det blir fort svinn när man gör något fel.

Det är tydligt här att Erik identifierar sig med arbetets krav och tar ett ansvar för verksamheten samtidigt som han är kritisk mot företagsledningen som han tycker uppvisar oförmåga att leda verksamheten på rätt

sätt. Erik har vid upprepade tillfällen fört fram sin åsikt, men har inte fått den respons han förväntat sig, nämligen en löneförhöjning och på så sätt ett erkännande av sin arbetsledande position. Här uppstår en situation där den anställdes vilja att göra ett bra jobb ställs mot företagets vilja att få ett bra jobb gjort till lägsta möjliga pris, en situation som innebär att den anställdes intressen underordnas.

Ett annat exempel på hur de anställda tar över ansvar kommer från Anna som berättar om en konflikt som förekommit inom hennes arbetslag

> Vi har haft ett sånt levande exempel. En person som jobbade hos oss, som redan från första dagen bara kändes helt fel. Som kom som ny och tog över, hon kom från en annan butik och hade jobbat med samma sak i en liknande affär och i princip inte ens hälsade utan bara stegade in och började styra och ställa. Man tänkte först att ok hon är ny, vi ger hon ett tag så får vi se men tillslut så det var fruktansvärt. Det var ohållbart, vi höll på att döda varandra av ren… en intrigmänniska som skulle alliera sig med andra och det var jättejobbigt…och tillslut blev det så mycket att jag tog in henne i tomglasrummet och förklarade att så här kan man inte hålla på, man måste vara lite ödmjuk i din situation och hon grät och hon skrek och hon var jätteupprörd och hon gick hem och var borta i flera dar. Så kom hon tillbaka och då kändes det lite grann som man var en djävel, men samtidigt så kände jag också det att det var många som sa att tänk att du sa det som många hade tänkt men ingen våga säga det, och sen så blev det lite bättre ett tag och sen så glömde hon bort det där och sen så var det samma visa igen, men hon slutade hos oss då för hon kände väl jag vet inte alls riktigt hur det där gick, men det blev väldigt många turer om det där. Men det var fruktansvärt då hade man ont i magen varenda dag man gick till jobbet man visste aldrig vad som skulle hända.

Arbetssituationen med den nya arbetskamraten var ohållbar av olika anledningar. Anna visade handlingskraft genom att tag i situationen. Hon mådde dåligt efteråt över det som hänt men upplevde ändå att hon hade stöd för sitt agerande från arbetskamraterna. Hon hade gett uttryck för det som många andra kände men inte vågade säga. Vad arbetsledningen gjorde åt situationen och om de var medvetna om problemet framgår inte. Det intressanta är att de inte ens nämns. Ett arbetslag har problem, vilket resulterar i att en öppen konflikt. Konflikten får som följd att en anställd lämnar arbetet för att inte komma tillbaka på ett par dagar, så småningom

slutar hon. Med utgångspunkt i det Anna säger sker detta utan att ledningen är involverad.

De självstyrande arbetslagen som är på en och samma gång utmanande och stimulerande för de anställda, innebär också att de får lösa sina egna konflikter för att inte dessa ska gå ut över kunderna. Grupparbete medför att de anställda blir individuellt ansvariga för det egna arbetet samt att de gemensamt granskar varandra. Det finns då en tydlig risk att arbetsmarknadskonflikter individualiseras och omvandlas till ”personliga problem”, ”attitydproblem” eller ”samarbetssvårigheter”. De tidigare vertikala konflikterna, mellan anställda och chefer ersätts med horisontella konflikter mellan anställda.[229] De anställda utan arbetsledaransvar tvingas, för att få verksamheten att fungera, att lösa situationen där de står, vilket kan öka deras inflytande och autonomi, men enbart inom vissa gränser. Dessa gränser – till exempel att de inte har något inflytande över de personella eller ekonomiska resurserna – kan onekligen generera en frustrerande situation.

Det blir också tydligt vilken normerande roll arbetslagen har. Arbetskamraterna kontrollerar varandra eftersom de har ett gemensamt ansvar. När någon inte presterar på toppen av sin förmåga drabbas arbetskamraterna som då måste arbeta hårdare för att kompensera för den som inte gör sitt jobb, vilket illustrerades ovan i Eriks och Emmas kommentarer. I deras resonemang skapas ett tydligt vi och dom. Vi är de som naturligt arbetar hårt och effektivt. Dom är de lata, de som smiter undan och lämnar arbetet åt andra. Den ”vi-anda” som präglar arbetet gör det svårt att rikta kritiken mot den som faktiskt har den ekonomiska makten. Arbetslagens normerade krafter är kanske inte något egentligt nytt, men i ett sammanhang där allt fler beslut fattas inom arbetslagen så riskerar dess normerade ordning att få allt större konsekvenser för de anställda.

Berikande eller splittrande

Upplevelsen av att arbeta i arbetslag med roterande arbetsuppgifter har olika innebörder för olika anställda på stormarknaden beroende på var de befann sig innan omstruktureringen gjordes. När Anna ska beskriva sitt arbete säger hon så här:

[229] Bradley a.a.

> Det är ju att det alltid händer nånting. Att den ena dagen är inte den andra lik och det är ju det jag tycker är roligt. Att det svänger så himla snabbt från lugnt och fridfullt till totalt kaos och det. Jag trivs när det är dan före julafton. Jag älskar när det är hur rörigt som helst, och att man ändå har att man, någonstans i den här röran, ändå har kontroll att man är så flexibel, så man tycker att herregud fixar jag verkligen det här och det gjorde jag. Det tycker jag är kul och att man träffar mycket folk det är alltid nånting som pågår. Det är förändringar som pågår. Det är förändringar även om det är småförändringar, det händer alltid nånting, du känner aldrig: –Åh, samma sak.

Nu arbetar Anna på en stormarknad, men med utgångspunkt enbart från det hon säger här så skulle det vara ganska svårt att gissa var hon jobbar. Hon skulle lika gärna kunna jobba med någon form av kvalificerat tjänstearbete, kanske på en konsultfirma av något slag. Anna verkar svara upp till kraven på arbetstagarna i det som den amerikanske sociologen Richard Sennett kallar den flexibla kapitalismen, det vill säga smidighet, öppenhet för förändring på kort varsel och beredvillighet att ständigt ta risker.[230]

Att Anna trivs med sitt arbete är uppenbart. Att denna trivsel hänger samman med en känsla av att ha kontroll och att behärska situationen trots kaos är också tydligt. Hon trycker också på förändring och variation, ingen dag är den andra lik. Detta ser hon som något positivt vilket innebär en utmaning. Generellt är intrycket att hon verkar uppleva att hennes arbete utmanar och kräver mycket av henne men att hon klarar av det. Det Anna beskriver skulle kunna jämställas med det Karasek och Theorell klassificerar som aktiva arbeten, vilket innebär:

> such situations, while intensely demanding, involve workers in activities over which they feel a large measure of control, the freedom to use all available skills./…/ (F)rom such jobs we predict an optimistic set of psychosocial outcomes – learning and growth – that are conducive to high productivity.[231]

[230] Sennett 2000 a.a.
[231] Karasek a.a.

Anledningen till att Anna klarar av denna krävande och kaosartade arbetstillvaro är att hon är, som hon säger flexibel. Anna som tidigare jobbade i kassan, och nu efter arbetsomläggningen har en rad nya arbetsuppgifter, verkar vara rätt person på rätt plats. Tidigare har vi talat om den låga status som kassatjänsten har. Bland anställda och arbetsledare finns föreställningen att vem som helst kan sitta i kassan och att det är ett helt okvalificerat arbete. Exempelvis säger lagledaren Patrik så här:

> Nu har vi ju om man säger i kassan den kompetensen är fullt tillräcklig, i och med att de sitter ofta två timmar per dag, så blir de inte så himla less det är bra kassörskor på så sätt. Det är lättare att vara trevlig om, jag tror att det är lättare att vara trevlig om man jobbar två timmar per dag än jobbar åtta och jag tror att når man en viss kompetens så händer det inte så mycket mer. När du kan alla PLU nummer och streckkoder drar rätt väg då blir det varken bättre eller sämre då är det viktigare hur du bemöter kunden att du säger hej och god dag och ser dem i ögonen när du kommer in. Det tror jag är lättare om du jobbar två timmar /…/ för butikens del är ju kassan viktig att man har personal som mår bra och är trevlig.

Enligt Patrik är inte kassaarbetet avancerat utan det viktigaste är här att vara trevlig mot kunderna. Detta antagande är han inte ensam om. Föreställningen om att detta är ett arbete med låga krav på dess utövare är utbredd. I tidigare studier framkommer antaganden om att om man sitter i kassan så gör man det för att man inte är bra på något annat.[232] Dessa föreställningar om yrkesskicklighet är inget givet utan något socialt och historiskt konstruerat.[233] Generellt är det så att yrken med en majoritet kvinnor värderats lågt, och matvarubutikernas kassor har varit och är en kvinnoarbetsplats. De socialt och historiskt konstruerade föreställningarna om kvinnor och mäns yrkeskicklighet påverkar även arbetsgivare, då mäns arbeten tycks kräva yrkesskicklighet medan kvinnors yrken anses kräva naturlig kvinnlig begåvning. Med utgångspunkt i dessa resonemang kan de anställda kvinnorna ersättas med vilken annan kvinna som helst eftersom de bara använder sina naturliga medfödda egenskaper i arbetet.[234] På så sätt kan man förstå arbetsledarens uttalande om vad som

[232] Sundin a.a.
[233] Jenson a.a.
[234] Petersson a.a.

krävs av någon som sitter i kassan. Att kassatjänsten är en relativt arbetsam uppgift som man är bunden till, och som innebär att man är beroende av att tekniken fungerar. Det är också en arbetsplats där den anställde hamnar i fokus för kundernas stress och missnöjesyttringar. Detta ses allmänt som ett mindre kvalificerat arbete än att ”vara på golvet”. Den statusförändring som det medför att komma från kassatjänst till det som anses innebära mer kvalificerade arbetsuppgifter kan därför förmodas skapa behovet av att visa att man duger och klarar av det. Omstruktureringen av arbetet, där fler får mer kvalificerade arbetsuppgifter och större ansvar, skulle kunna ses som en förhållandevis raffinerad metod för att skapa hängivna och arbetsvilliga anställda. Omstruktureringen har gjort att fler fått större ansvar och på det sättet större kontroll över sin egen arbetsvardag. Andra upplever dock att omstruktureringen har inneburit minskad kontroll.

> Då det blir mycket. Då ska dom gå till kassan så kom dom tillbaks och vad gör dom då? Då försvinner dom alltid någonstans, då har dom alltid något ärende eller nåt fika eller någonting. Det går aldrig att ha någon koll på när dom kommer tillbaka eller var dom är och det upplever jag är ganska, då vet jag att de har gått dit då ser man aldrig till dom på länge.

Det är Lennart som ger uttryck för denna frustration som verkar ha sitt ursprung i avsaknad av kontroll. Tidigare var hans arbetslag ansvariga för den egna avdelningen och enbart det. Nu går hans lagkamrater iväg för att arbeta i kassan några timmar per dag. Lennart själv är undantagen från kassatjänstgöringen på grund av en arbetsskada. Detta att arbetskamraterna går iväg och, som han säger försvinner, gör att han känner att han inte har kontroll över situationen. Arbetsdagen upplevs som splittrad och svårplanerad eftersom kassatjänstgöringen ständigt kommer som ett avbrott i arbetet. Lennarts arbetsdag har således inte blivit berikad av arbetsomläggningen och han upplever att han har förlorat den kontroll han tidigare hade över arbetet eftersom han inte riktigt kan lita på att hans arbetskamrater finns på plats samtidigt som arbetsbördan ökat. Han uttrycker även en form av misstro gentemot sina arbetskamrater: Att de medvetet smiter undan för att de har chansen. Tydligt i dessa exempel är att upplevelsen av kontroll har stor betydelse för den allmänna känslan av trivsel. Lennart ger på flera punkter uttryck för att han känner sig överkörd och att han inte har inflytande över sin arbetsvardag. Han upplever

också att arbetsbördan är hög, näst intill omöjlig att klara inom arbetstiden, samtidigt som han inte får jobba övertid för att ”jobba ikapp” trots att han skulle vilja. Om vi går till Karasek och Theorell igen skulle vi kunna kategorisera Lennarts arbetssituation som ett ”high-strain job”, en situation som innebär:

> /…/high demands combined with low control over environmental circumstances./…/(W)hat occurs in a situation of increased demands such as speed-up is not just the constructive response of arousal but the often hopeless, long-lasting, and negatively experienced response of residual psychological strain, often appearing as aggressive behaviour or social withdrawal.[235]

På detta sätt kan vi förstå Lennarts irritation och frustration gentemot sina arbetskamrater, som han upplever inte sköter sitt arbete. I andra fall är det kunderna som ses som ett irritationsmoment. Anna och Lennart som arbetar på samma arbetsplats har alltså diametralt motsatta erfarenheter av vilka konsekvenser omstruktureringen av arbetet i samband med rotationens införande har haft, vilket troligen hänger samman med den tidigare nämnda förändringen i status.

Kunder, kassor och kontroll

Att sitta i kassan innebär som nämnts tidigare att man är uppbunden och låst vid en maskin under ett antal timmar per dag. Kassarbetet är därför kanske den arbetsplats på stormarknaden som innebär lägst grad av egen kontroll och inflytande över arbetet. Det kan exempelvis förekomma många faktorer som personalen inte har kontroll över som kan fördröja och försena en kö. Gun beskriver situationen i kassan så här

> Jag håller på att bli lite känslig i öronen och det har jag faktiskt blivit sen jag började här. När man sitter i kassan så är det ett surrande från bandet och kassa och alltihopa. Och så sitter man, du vet ju var kassalinjen är, och då är man väldigt utsatt. Det var väldigt lugnare i som psykiskt i den andra gamla arbetsplatsen

[235] Karasek a.a.

> Så har man kögaranti som innebär, när det gäller kassorna, om inte alla är öppna och kunden får vänta mer än fem minuter. Jag har hört att Stig (en avdelningschef) hade varit på studiebesök nere i Österrike och kom med den här dåliga idén. Det kan vara stressande och ibland så utnyttjas det av unga killar så där. Det känner man att man blir irriterad.

Gun uttrycker irritation över de kunder som utnyttjar kögarantin och även över själva idén. I citatet illustreras hur arbetsgivaren använder sig av kunderna för att kontrollera de anställda och öka tempot i kassorna. Ett annat exempel på att kunderna används för att kontrollera personalen är att det vid varje kassa finns en uppmaning till kunderna att hjälpa stormarknaden att hitta prismärkningsfel och kassafel. Hittar kunderna ett fel belönas de med en liten ”hittelön”. Det vi ser här är alltså en rad olika metoder för att kontrollera de anställda. Känslan av att inte ha kontroll förstärks ytterligare av stormarknadens omfångsrika utbud och storlek. Detta gör det omöjligt för en anställd att ha total överblick över verksamheten och kontroll på alla priser. Emma berättar om hur frustrerande det kan vara

> Om det är, säg att det kommer ett paket skruvar från byggen och så är de inte inlagda. Byggen har inte lagt in priset i datasystemet, så då kommer inte priset upp i kassan. Vi har ju tio-tjugotusen artiklar så jag kan ju inte priset på allt, det varieras från dag till dag från vecka till vecka. Då blir en del förbannade för att man inte kan priset: – Herregud du jobbar ju här! Vad gör du på dagarna? Så man bara: – Sätt dig och lär dig själv! När det är nog svårt att hålla alla fruktkoder i huvudet så då blir man ju less.

De anställda måste förlita sig på maskinerna som finns tillgängliga, och när utrustningen inte fungerar av någon anledning blir situationen fort hopplös och de får ta emot kundernas irritation. Risken för att känna sig maktlös, bunden och utsatt är således stor. Situationen i kassan påminner i stora drag om den arbetssituation som Ritzer beskriver, där kontrollen sker på flera plan av överordnade, av maskiner och av kunderna.[236] Den hierarkiska kontrollmekanismen med överordnade som kontrollerade att de anställda gjorde sitt arbete på rätt sätt, har på så vis ersatts med kon-

[236] Ritzer 1998 a.a.

trollmekanismer på flera olika plan: Hierarkiskt av chefer och informationssystem, horisontellt av arbetskamrater och kunder. Arbetssituationen i kassalinjen påminner också i väldigt hög grad om industrins löpande band. Det är monotont, bundet och i vissa fall bullrigt. Även själva benämningen kassalinjen är lätt att associera till fabrikernas benämning ”produktionslinje”.

Service som känslokontroll

Även om stormarknaden i hög grad präglas av självservice verkar ambitionen när det gäller servicenivån vara hög bland dem i ledande positioner och även bland de anställda. Stormarknadschefen beskriver hur den person ska vara som passar att arbeta hos honom.

> Detta är ju en servicebransch. Du måste ju ha den här servicekunskapen. Du ska vara utåtriktad öppen och glad, inte egentligen se några problem, utan se möjligheterna, så det är egentligen de stora grejerna. Att kunna vara positiv.

Denna beskrivning av någon som enbart ser möjligheter inte problem skulle även kunna beskrivas som att de anställda förväntas acceptera de förhållanden som råder och inte vara kritiska. I själva servicetanken ligger givetvis också antaganden om att det är kundernas behov som är de viktiga. Personalens behov får komma i andra hand, men å andra sidan påpekar cheferna vid flera tillfällen vikten av att personalen mår bra och trivs för att servicen ska vara god. En annan beskrivning av vilka förväntningar som finns på de anställda kommer från Mattias

> Det är bara att försöka tillgodose kundens behov så långt som det är möjligt, så att…för är kunden missnöjd, måste ju vi försöka göra kunden nöjd.

Dessa föreställningar illustrerar tydligt hur relationen mellan kund och anställd förväntas vara. Det är kundens behov som ska sättas i första rummet och det är efter dessa behov som de anställda ska anpassa sig och vara följsamma. Detta är vad det innebär att ha ”servicekunskap” enligt stormarknadschefen. När de anställda ska beskriva vad som krävs av

någon som arbetar med det de gör förklarar de, först Anna, sedan Gun så här:

> För det första så måste du vara väldigt flexibel. Du måste kunna ställa om dig väldigt snabbt från det ena till det andra. Sen så är vi ett väldigt roligt.. vi har väldigt roligt när vi jobbar också det är mycket det här att vi tar det inte så djävla allvarligt. Vi går inte och grinar om en kund var otrevlig, utan vi kan tänka ähh han hade väl en dålig dag.. och så att vi… man måste vara ganska naturlig. Det går inte att säga att man måste vara si eller så, man måste nog vara som man är. Alla är ju olika. En del tar åt sig och andra är som att hälla vatten på en gås, de rycker bara på axlarna så tar de nästa kund så är det inget mer med det. Och så att du är, du måste se väldigt mycket, du måste vara väldigt du kan inte bara stå där och ta din kund du måste vara väldigt flexibel.

> Man måste tycka om människor för det första. Och tålmodig. Klart att man blir arg själv. Man går ut på lagret och säger några fula ord och går in igen, men man måste få avreagera sig, som jag sa, man känner på sig nu sen när vi har byggt om, tycker de att det är så stort, men en del tycker ju att det är jättefint. Det beror ju på hur man är som människa om man är öppen för förändringar. En del är konservativa och vill ha allting som det har varit jämt

I dessa beskrivningar nyanseras föreställningen om servicearbetet en anning. Både Anna och Gun kan beskrivas som några som ”ser möjligheter men inte problem”. De gör en poäng av att de ibland blir arga och att det finns en källa till denna irritation, nämligen den besvärliga och ilskna kunden, men denna ilska får samtidigt inte drabba kunden. I citatet förknippar Anna just förmågan att vara flexibel med att kunna ta irriterade kunders ilska utan att ”ta åt sig”. Flexibiliteten handlar här om att inte bli kränkt av kränkande handlingar. Kundens irritation flyttas i Annas resonemang ut från butiken på samma sätt som vi såg Gun göra i citatet ovan. Irritationen handlar, menar hon, inte om kundens upplevelser på stormarknaden utan den förläggs utanför, bortom deras möjligheter till påverkan. Denna typ av resonemang återfinns också hos andra, kunden har kanske – ”grälat med gubben” antar man. Denna förflyttning av problemet kan antas ingå i en strategi för att handskas med de uppenbara problem som finns i förväntningarna på servicepersoner.

En annan strategi som blir tydlig i citaten är föreställningen om att upprätthålla en mask. Gun förklarar att de brukar gå in på lagret och svära, för att hantera vissa besvärliga kunder, men att hon ändå tycker om människorna. Detta gör att hon kan bibehålla föreställningen om att det finns bra och dåliga kunder, trevliga och otrevliga och som i hennes exempel ”öppna” eller ”konservativa” kunder. Förmågan att inte ta åt sig eller låta kränkningarna ”rinna av” sig, ser Anna som något naturligt. Vissa klarar av att göra så – andra inte. Men hon säger att man samtidigt måste vara som man är. Trots talet om att upprätthålla en fasad och låta angreppen rinna av så finns där ändå ett äkthetsanspråk. Man måste ju få ”vara dig själv”. Petersson fann liknande resonemang hos den kabinpersonal som hon studerade.[237] De beskrev arbetet som en charad som kunde skiljas från den verkliga individen, detta förutsätter att det är möjligt att skilja mellan yttre och inre. Många gånger visade sig denna skillnad omöjlig att upprätthålla. Kabinpersonalen konstruerade sina jag genom många olika och motstridiga diskurser om vad subjektet består av. Även om rolltänkandet är ett sätt för dem att skapa distans så var deras berättelser också fulla med tankar om att arbetet inte bara var en roll, utan de ville verka äkta. Leenden ska inte tvingas fram. De vill göra ett bra jobb, vilket ofta likställs med att känna på riktigt och inte låtsas att man har en känsla som man inte har. Konflikten mellan föreställningen om att leva upp till en roll och viljan att vara äkta medför också att de verkligen känner sig kränkta på riktigt. Petersson konstaterar därför att rolltankarna inte håller. Den förväntade servicenivån kan antas skilja sig mellan kabinpersonal och stormarknadspersonal men samma typ av konflikter kan förväntas förekomma. För att hantera mötet med den krävande kunden använder de sig av en rad olika strategier. Anna ger exempel på några:

> Vi pratar mycket med varandra. Det är ju det. Man har ju lärt sig genom åren att det inte är lönt att argumentera. Fast man skulle egentligen vilja säga hur mycket som helst så säger man ingenting, och så går man dit bak så säger man (mimar: ”djävla idiot”). Så går man ut igen. Man har lärt sig att det inte är personligt, men ibland är det så att man känner att nog skulle jag kunna skrika väldigt mycket just nu ja. Men vi pratar väldigt mycket med varandra och oftast så står man ju flera stycken så man hör ju vad som hän-

[237] Petersson a.a.

> der, och så man står och tänker hur ska hon ta det här då? – Jaja men det där fixade hon ju. Man lär sig av varandra.

Annas arbetssituation förefaller vara både krävande och många gånger kränkande. Stödet för att hantera denna kränkande situation finns hos arbetskamraterna. Det är med dessa hon pratar och jämför strategier. Arbetet har lärt henne att inte argumentera emot och att hålla tyst, trots att hon många gånger har lust att skrika. Hon har lärt sig att det inte handlar om henne, att det inte är ett påhopp på hennes person. Hon gör alltså skillnad mellan sin verkliga person och den roll hon har på arbetet, men hon förflyttar även roten till kundernas irritation utanför butikens väggar. Detta blir ytterligare ett sätt att konstruera föreställningen om att detta inte handlar om ”mig” eller ”mitt arbete” utan beror på något annat bortom min kontroll. Bland vissa av de intervjuade verkar gränsen för vad man tål av kränkningar något lägre. Emma berättar:

> Jätteofta känns det som, eller inte jätteofta, men det det är lite jobbigt. Det känns som att jag är inte där för att.. ofta är det ju inte på mitt ansvar att.. det är som det är ofta är det något som är slut. Jag har ju.. de som beställer har ju mer i lön just för att de har kompetensen att beställa och har de misslyckats med det så är det inte.. jag har ju inte mer i lön, så jag ska inte ta skit för det då, känns det lite ibland när de står.. för en del blir ju väldigt upprörda.
>
> *Vad är det då? Vad är det som har hänt?*
>
> Att de har kört, nu har jag kört från här och där och helvete det är ju så jobbigt och så är det slut igen och jag säger det är ju fördjävligt och hej och hå och det kan man förstå, men det är ju jobbigt att ta emot också, även om jag förstår dom
>
> *Vad gör du då?*
>
> Jag kan ju bara beklaga ibland, om det har varit en dålig dag, man har fått mycket. I kassan kan de vara väldigt otrevliga en del också. Då är man ju lite irriterad. Egentligen får man ju inte snäsa men ibland gör man ju det

Emma erkänner efter en hel del turer att hon ibland snäser åt otrevliga kunder när hon upplever att hon får obefogat skäll. Emma gör motstånd

mot ’serviceandan’ och accepterar inte att bli behandlad på detta sätt. En delförklaring till detta motstånd kan vara att Emma inte tänker sig en framtida karriär inom yrket, utan har andra planer. Hon identifierar sig därför inte lika starkt som de tillsvidareanställda med servicearbetet och dess krav på självkontroll.

Petersson konstaterar i sin studie att föreställningen om rollspel normaliserar och möjliggör professionalisering av en underordning som beskrivs som en självklar del i arbetet. De flesta av de som Petersson intervjuat anser att det ingår i jobbet att acceptera obehaglig interaktion, helst med ett leende.[238] Ibland tar inte Emma det, vilket kan betraktas som en form av motstånd mot den förtryckande ordning som föreställningen om serviceandan skapar. Serviceandan blir en form av disciplinering där de anställda anpassar sitt beteende efter den förväntade normen trots att de utsätts för kränkningar. Ett centralt led i anammandet av servicekunskapen förefaller vara att kontrollera de egna känslorna för att inte brusa upp mot kunder och att acceptera den underordnade position som detta medför. Detta fenomen har Arlie Hochschild benämnt ”emotional labor”, vilket innebär att den anställda utövar eller förtrycker känslor för att uppnå den önskade känslan hos kunderna.[239] En konsekvens av detta arbete kan enligt Hochschild bli att den anställde upplever sig främmande inför, de delar av självet som används för att utöva yrket. När servicearbete lyder under massproduktionens lagar, men det som massproduceras och utsätts för produktionsökningar och sänkningar är leenden, känslor och relationer, kommer dessa enligt Hochschild i allt högre grad att tillhöra organisationen inte självet.[240]

På stormarknaden verkar den allmänt accepterade lösningen på detta vara att kanalisera frustrationen och ilskan bort från mötet med kunden och istället ge utlopp för den tillsammans med arbetskamrater eller i de regioner i butiken som är dolda för kunder. Vid sidan av de hierarkiska och horisontella formerna av kontroll som berördes ovan förekommer också en form av självkontroll, där den anställde ska lära sig kontrollera sina egna känslor i mötet med den irriterade kunden. Avslutningsvis tänker jag, i detta kapitel om kontroll, beröra de anställdas möjligheter till inflytande över arbetstider, raster och semester.

---

[238] Petersson a.a.

[239] Hochschild, Arlie R, *The managed heart*, University of California press: Berkeley,(1983) 2003

[240] Hochschild a.a.

Inflytande över arbetstiden, raster och semester

Arbetstiden på stormarknaden följer ett rullande schema. Schemat läggs enligt en viss mall som fastställer hur många helger och kvällar man ska jobba samt reglerar arbetstiden i övrigt med hänsyn till exempelvis nattvila. Dessa scheman läggs av lagledarna, men de allra flesta framhåller att schemat är förhandlingsbart. Erik upplever dock att det finns brister i möjligheten till inflytande över schemat. Han säger:

> Men jag tycker att om man är lagledare så ska man ju fråga. Man kan ju sätta sig ner alla och diskutera. En del vill jobba kväll och en del vill jobba morgon. Då kan man pussla ihop det där, men så är det inte nu: – Nej men nu har du fått tilldelning hur du ska jobba! Det är ju inte så roligt och många säger att de bara får kvällar, fyra kvällar på raken de som har familj…så det var lite. Vi klaga lite igår och i förrgår, så han skulle försöka göra om schemat men det enklaste vore att man sätter sig ner allihop eller att man får göra ett förslag hur man vill jobba tycker jag.

Erik som helst skulle vilja slippa jobba helger berättar vidare att:

> Det är på förslag att jag ska få jobba mindre. Det är ju en del som vill jobba helger för att tjäna pengar och då får de göra det

Det går alltså att ändra sitt schema genom att byta med någon arbetskamrat, men då måste ju arbetskamraten vara intresserad av att byta. Även andra berättar om att det går att förhandla bort visa kvällar och helger om det blir nödvändigt, genom att byta med någon arbetskamrat. Men dessa byten får inte bli för vanligt förekommande. Emma berättar att:

> Det är lite både och för det känns som.. för det var en tjej som jobbade som blev av med jobbet. Hon trodde att det berodde på att hon hade så många träningar i veckan, som hon inte kunde fara på så hon ville byta med folk ganska ofta och hon kände sig väldigt obekväm.

Enligt Emma var det den närmaste chefen som ställde sig negativ till arbetskamraten som ofta ville byta arbetspass, inte arbetskamraterna. Själv säger Emma att hon har en bra relation till sin närmaste chef och att

han har varit förstående när hon har framfört önskemål om sitt schema. Men som det ovanstående citatet illustrerar att hon har fått uppfattningen att man inte bör byta för ofta, för då är eventuellt ens fortsatta anställning hotad. Både Emma och tjejen i exemplet var vikarier, vilket givetvis påverkar situationen ytterligare genom den osäkerhet som det tillför anställningssituationen. Att acceptera det rullande schemat med allt vad det innebär upplevs som ett krav för att få fortsatt anställning. Eftersom butikens öppettider ständigt verkar utökas så ser troligtvis mångas arbetsscheman annorlunda ut idag jämfört med när de anställdes för några år sedan. Förskjutningen av arbetstiden har skett gradvis.

I intervjuerna med cheferna framhålls betydelsen av att vara generös när det gäller schemaönskningar från de anställda. Patrik säger att:

> Jag är lyhörd. Det är ju som jag säger att jag tror inte på att ha folk på platser de inte vill vara på, vill de inte vara på jobbet, så är det ju svårt att tro att de ska göra ett bra jobb också. Så nästan alla som frågar och vill byta jag har aldrig nekat någon.

I dessa förhandlingar om arbetstiden blir det också tydligt att det i mångt och mycket är en lönefråga. Grundlönen är blygsam och stärks upp med de OB tillägg som förekommer på kvällar och helger. Anna talar klarspråk:

> Det är ju en intressant grej, alltså grundlönen är ju en skitlön. Så det är ju OB:n man lever på. Så samtidigt skulle du jobba sju till fyra så skulle du ju inte ha ut några pengar alls i princip och inga kvällar och inga helger, då fick du väl ut nästan ingenting efter skatt, så det är ju samtidigt en tjänst det här med helger och jul och så där att vi får lite mer pengar. Men det är ju det som retar en, det ska ju inte vara så det ska inte behöva vara så. OB:n ska ju vara en ersättning för att du jobbar obekvämt det ska inte vara någonting som du måste leva på.

Att byta bort sina kvällar och helger verkar vara möjligt för de allra flesta, givet inom vissa gränser. Bytena innebär dock ett tydligt bakslag i lönekuvertet och verkar även kunna få konsekvenser i relationen med arbetskamraterna och överordnande. Vid några tillfällen framfördes solidaritetsargument där man menade att ’om jag byter bort mina helger och

kvällar måste någon annan ta över dessa' och det anses inte vara rättvist. Detta illustreras i intervjun med Hanna

> *Kan ni påverka schemat på något sätt?*
>
> Jo det kan man ju om man säger till snällt kan det gå, men det gäller ju att det passar in också.
>
> *Är det om man har tänkt åka bort eller nåt?*
>
> Ja precis eller just tisdagskvällar vore det schysst om jag kan vara ledig om det går att pussla ihop.
>
> *Och det går dom med på?*
>
> Alltså, går det så går det.
>
> *Men det går aldrig att säga så här, att jag vill aldrig jobba helg?*
>
> Nej, det blir ju himla besvärligt för då måste någon jobba ens helg.

Hanna visar här på dubbelheten i möjligheten till inflytande över schemat. Å ena sidan finns möjligheten att önska men å den andra förväntas man ha en förståelse för att verksamheten måste flyta på och att ens önskningar ska passa in med den övriga verksamheten. I slutänden är det ändå "hennes helg" som någon annan måste ta. Här kan man se att den anställdes lojalitet mot arbetsgivaren får större betydelse än andra lojaliteter i livet. Det övriga livet får stå tillbaka när arbetsgivaren kräver sitt. Det blir tydligt att arbetsgivaren sätter ramen för schemat och att det sedan finns möjlighet för den anställde att inom vissa gränser förhandla inom denna ram. De förhandlingar som sker omkring förändrade arbetsscheman verkar framförallt pågå mellan de anställda i arbetslagen inte mellan arbetsgivare och arbetstagare.

Försök att förändra detta har gjorts. Under en period provade man på stormarknaden att arbeta enligt så kallat önskeschema, där de anställda själva fick planera och lägga sina scheman utifrån vissa givna ramar. Detta försök föll dåligt ut och visade sig vara svårt att genomföra i praktiken. Vid tiden för intervjuerna var försöket avslutat och de allra flesta verkade nöjda med att det avslutats. Problemen verkade hänga samman med att de anställda när de skulle lägga sina egna scheman inte hade möjlighet att se andras scheman vilket medförde problem i den löpande verksamheten. Resultatet kunde bli att vissa dagar, med extra många kunder,

fanns inte någon ur den ordinarie eller mer erfarna personalen på plats på vissa avdelningar. Detta innebar givetvis komplikationer i arbetet. Här ser man ett tydligt exempel som illustrerar ovan i Blauners tes om att kontroll på arbetsplatser kan inbegripa olika nivåer. Försöket innebar att de anställda hade kontroll över sin egen arbetstid, men hade samtidigt inte möjlighet att överblicka konsekvenserna av sina val eftersom de inte hade tillgång till sina kollegors val. Anna berättar om försöket:

> Det var inte utformat för butiker för handel det var …det var mycket som var oklart vi ville ha ett system där vi kunde gå ner i minuter i datan och välja och lägga in individuella exakt hur du skulle sitta i kassan, men det gick inte i programmet och de hade inget intresse av att utveckla det heller så det var ju en liten konflikt med de som hade levererat. Vi tyckte inte vi fick den uppföljningen vi ville ha på det heller och att det kostade så pass mycket och att vi ändå inte kunde utnyttja det fullt ut, så då bestämde de att vi plockar bort det, men det var intressant att prova för det var både plus och minus på det där. Det var ju lite flexibelt men det var ju ett motstånd när vi skulle in i det men det var inget motstånd när vi skulle gå ut ur det utan det var liksom: – Jaha ta bort det då! Det var ju också, det tog ganska mycket tid också att lära sig det där, du skulle ju sitta på din arbetstid och lägga scheman och korrigera och sånt för en del så gick det jättesnabbt och för en del kunde det ta jättelång tid. Så det tog ju tid av arbetstid att sitta och hålla på med det där, men det var både och, för mig spelar det egentligen ingen roll, det är ganska bra att veta sitt schema

Efter försöket infördes fyra veckors rullande schema vilket innebär att den anställde kan räkna ut hur hon ska arbeta flera månader i förväg med vissa undantag för semestertider och storhelger. Annas citat ovan är intressant eftersom det i hennes resonemang går att se att hon upplever sig ha haft ganska stort inflytande över processen kring önskeschemat. Hon säger att ”vi ville ha ett system” och att ”vi tyckte inte att uppföljningen”. Anna sitter inte i någon beslutande position utan är ”vanlig” anställd. Hon upplever att det var intressant att prova eftersom de medförde flexibilitet men att det var för tidskrävande och inte riktigt anpassat efter deras verksamhet. I slutänden menar hon att det är ganska bra att kunna veta och planera sitt schema i förväg.

> Nu har vi ett fyra veckors rullande schema, så då vet vi ju. Förut hade vi önskeschemat och då gjorde vi ju schema för sex veckor framåt, å då var det ju ingen alltså det var ju aldrig lika. Nu vet man ju. Nu har man sina. Nu kan man planera någonting

Det kan kanske vara så att önskeschemat ger en falsk bild av flexibilitet och snarare är skuldgenererande än befriande. Diskussionen omkring arbetsrelaterad kontroll bör nyanseras och där kan Blauners tolkning av kontroll på olika nivåer vara fruktbar för att förstå processen.[241] I Blauners tolkning missas dock en central faktor som ytterligare skulle kunna nyansera diskussionen och ge en bättre förklaring, nämligen de externa krav som anställda har från familj och övrigt liv utanför arbetet. För män har det hittills varit i högre grad socialt accepterat att sätta arbetet i första rummet och därefter låta resten av livet anpassa sig efter detta. En kvinna i samma arbets- och familjesituation som skulle göra en liknande prioritering skulle sannolikt bli ifrågasatt. Det kan därför vara fruktbart att lägga till ytterligare en kontrollnivå till Blauners resonemang för att till fullo förstå den situation som många kvinnor med familjeansvar befinner sig i. Karaktäristiskt för familjesfären är just dess okontrollerbarhet och oförutsägbarhet. Barn blir sjuka utan att ta hänsyn till arbetstoppar eller deadlines och i familjeförhandlingarna omkring vem som ska vara hemma ställs ofta värdet på parternas arbete mot varandra. I ett samhälle där kvinnors arbete fortfarande värderas lägre än mäns, och där främst kvinnor ses som ansvariga för att ta hand om familjens barn, är utfallet därför ofta givet. Detta mönster illustrerades också i Elvin-Nowaks studie, som refererades ovan, där flexibiliteten blir skuldgenererande när förmågan att balansera ett betalt arbete med mödraskapet görs till ett personligt problem som ständigt måste lösas samtidigt som de strukturer som omger moderskap och arbete osynliggörs. Att ha möjlighet att skylla på fasta arbetstider och scheman kan enligt Elvin-Nowak ibland vara befriande när det gäller den skuldskapande process som omger de individualiserade antagandena om ansvaret för att skapa den optimala balansen mellan arbete och barn.[242] När Anna i exemplet ovan säger att med det fasta rullande schemat ” vet man ju”, och att ”nu kan man planera någonting” så går det att tolka utifrån den konflikt hon upplever mellan arbete och fa-

[241] Blauner a.a.
[242]Elvin-Nowak a.a.

miljeliv, svårigheterna att få ihop livets olika delar. Att själv kunna planera sitt schema är förvisso ganska bra, men när kraven från livet utanför arbetet är höga och det pågår förhandlingar om att hämta och lämna på dagis och om vem som ska vara hemma med sjukt barn, och förväntningarna på vem som ska göra det är riktade mot en person på grund av kön, kan det kanske för den personen bli enklare om hon kan säga att ”då kan inte jag, för då måste jag jobba”. Det fasta rullande schemat ger också möjlighet att på förhand räkna ut när ledigheter infaller och på det sättet ha möjlighet att planera övrigt socialt liv med släkt och vänner.

När det gäller att ha möjlighet att ha inflytande över sin arbetstid blir även semesterplaneringen intressant. Har de anställda möjlighet att påverka när de vill ha semester? Hanna svarar så här:

> Ja oftast så man…vi har två semesterperioder, så oftast så har man vartannat år, så där det går ju också att lösa om man skulle vilja, men då är det den andra perioden som är den mest eftertraktade då så att den är oftast full.

Även Mattias säger att

> Man bestämmer själv, man bestämmer så långt som det är möjligt, man måste ju få en jämn fördelning över perioder, som det är vi har två olika semesterperioder och är det så att alla vill vara lediga under en period så blir det ju problem, men det har aldrig varit några problem. Framförallt, man kan alltid kompromissa. Jobbar du eller tar du semesterperiod ett i år så får jag ta period två nästa år så det är som bestämt. Det är likadant när det gäller storhelger. Att jobbar jag jul ifjol så blir jag ledig i år så är det lite som man själv vill, önskar man att jobba julafton eller nyårsafton såna storhelger så är det aldrig några problem att få jobba, för att folk vill vara lediga. De som har familj vill ju vara ledig och vara hemma med sina barn och nära och kära så har det varit för mig hittills så har det kvittat i princip

Dessa två citat säger något väldigt intressant om möjligheterna till inflytande. Båda är överens om att man kan bestämma själv över semestern, så länge man håller sig till någon av de två förutbestämda perioderna samt att man vartannat år vill vara ledig den första perioden och vartannat år vill vara ledig den andra perioden. Detta är en situation som i praktiken

ger små möjligheter till påverkan, men ändå verkar de anställda ha uppfattningen att de kan styra detta själva.

En mer vardaglig fråga handlar om möjligheten att bestämma över när man får ha rast. Bilden av hur fritt detta är varierar. Mattias som har en lagledande funktion säger så här angående möjligheten att själv bestämma när man får ta rast

> Ja det gör man, vårt arbete är ju relativt fritt, så ser det bra ut så är det inget som hindrar att man går och äter tillsammans. Det ska alltid finnas en person kvar på avdelningen för att kunderna kan tillfråga någon om det är så att de behöver hjälp.

Mattias menar att man kan gå på rast när det passar verksamheten. Innebär då detta att de inte tar rast när det är stressigt och mycket att göra? Med utgångspunkt i det som konstaterades i kapitlet om flexibla arbetsformer så verkar de anställda möta toppar och dalar i verksamheten genom att flexa med sina raster för att få arbetet att flyta. På detta sätt kan de få viss kontroll över vardagen. Men samtidigt måste detta relateras till det minskade antalet anställda och den ökade omsättningen som gör att arbetsförhållandena många gånger framstår som orimliga. Här är det uppenbart att de har kontroll över en nivå men inte över de andra. Till en viss gräns kan detta ha en positiv verkan på arbetsklimatet. Känslan av kontroll skapar arbetsglädje. Men om trycket på den enskilde blir för stort är risken att det skapas en situation präglad av vanmakt. I den arbetsgrupporienterade verksamheten med relativt självstyrande arbetsgrupper finns en risk för att lagmedlemmarna riktar denna frustration och vanmakt mot varandra inom gruppen, inte mot de arbetsvillkor som skapats av de företag som man arbetar åt.

Sammanfattande diskussion av kontroll och inflytande

När rotationen infördes stöptes arbetslagen om. Denna omstrukturering verkar för de intervjuade ha genererat en väldigt stark laganda och gruppgemenskap. De betraktar sig själva som delaktiga i ett ”vi”. Denna vikänsla är positiv i många avseenden. Arbetet blir på detta sätt meningsfullt och gruppgemenskapen ger arbetsglädje. Samtidigt finns orsak att närmare granska de relativt okritiska förhållningssätt som ofta tycks prägla föreställningarna om lagarbetet. Stormarknaden som arbetsplats är krävande, och föreställningen om en situation där såväl arbetsgivare och

arbetstagare gynnas kan vara förrädisk utifrån de senarenämndas perspektiv. I tidigare avsnitt har vi sett att tempot för de anställda ökar samtidigt som pauserna blir färre. De flexibla arbetsformerna medför merarbete genom behovet av att ständigt skola in nya anställda, och det sker en ökning av de obekväma arbetstiderna. En förutsättning för att de anställda ska acceptera denna situation är just lagarbetet.[243]

Begreppet lagarbete är intressant i sig eftersom utgångspunkten i företagssammanhang brukar vara att de anställda är utbytbara och likvärdiga. Att arbeta i lag brukar då innebära att man tar bort skiljelinjerna mellan olika arbetsuppgifter och att alla bör behärska alla arbetsuppgifter i laget. Detta sätt att använda lagarbeteskonceptet är dock Parker och Slaugther påpekar, lite underligt.[244] De menar att företagsledningar använder ordet på grund av dess positiva konnotationer, exempelvis från sporten. Men i sportsammanhang handlar lagarbetesbegreppet ofta om en grupp experter med olika uppgifter som samarbetar mot ett gemensamt mål, sällan om att de flesta är ömsesidigt utbytbara så som fallet är på stormarknaden. Genom att använda dessa typer av associationer menar Parker och Slaughter att de anställda duperas att acceptera det som egentligen är gamla strategier i ny förpackning, det vill säga arbetsintensifiering för att öka företagets vinster. Arbetslag bör därför, menar de, betraktas som en managementstrategi för att skapa arbetsengagemang hos de anställda. Föreställningen om att medarbetarna jobbar i lag främjar helt enkelt företagens krav på ständigt ökad produktivitet.[245] Laurie Graham konstaterar i sin studie av en bilfabrik att lagarbetet konstruerar tre nivåer av samtycke.

> At the level of the individual, self-discipline emerges when a worker internalizes the responsibilities of a team membership. At the next level of interaction, and if self-discipline fails to spur the worker on either peer pressure begins to operate or a system of mutual support emerges, depending on the specific circumstances. Finally, if a team member's self-discipline fails and the social pressure exerted by team mates is insufficient, then the team leader

[243] Garrahan a.a.
[244] Parker, Mike och Slaughter, Jane, *Choosing sides*, Labor notes book, South end press: Boston, 1988
[245] Sennett 2000 a.a.

> or group leader is available to step in and take direct control of the situation.[246]

I samband med diskussioner om arbetslag och lagarbete framhålls ofta, enligt Sennett, att det inte ska behöva finnas någon konkurrens mellan arbetstagarna och framförallt att det inte finns några intressemotsättningar mellan arbetstagare och chefer. I enlighet med dessa resonamang är chefernas uppgift att organisera grupprocesser. De olika produktionsgrupperna är kollektivt ansvariga för de enskilda medarbetarnas resultat. I en sådan organisation betraktas krav på högre lön eller lägre arbetstempo som osolidariskt av den enskilde arbetaren.[247] Det framkommer också att de med arbetsledande uppdrag på stormarknaden har en rad privilegier som de anställda inte har när det gäller att kunna förhandla bort arbetsuppgifter och arbetstider.

Arbetslagen ses av de anställda som något positivt som ger dem arbetsglädje och ökat inflytande över det egna arbetet, samtidigt innebär samma arbetslag att de står ut med och accepterar det höga tempo och de ökande krav som ställs på dem från ledningens sida. Lagarbetet döljer maktrelationen mellan arbetsgivare och arbetstagare, vilket innebär att de anställda ständigt löser uppkomna problem och konflikter inom de ramar som arbetsgivaren sätter. Dessa ramar ses många gånger som givna och ifrågasätts sällan.

I diskussioner om organiseringen av arbetet i arbetslag så uppstår oenighet kring vilka konsekvenser dessa ökade arbetsuppgifter har för den enskilda arbetstagaren, berikande eller splittrande. I denna studie förekommer båda upplevelserna. En av de intervjuade, Anna växer med sin arbetsuppgift, verkar bli oerhört stimulerad av det ökade antalet arbetsuppgifter och upplever sig ha kontroll över arbetssituationen. Lennart däremot upplever att införandet av rotationen har splittrat upp hans arbetsvardag och gjort den mer kaosartad. Den kontroll han tidigare upplevde har minskat som en konsekvens av organisationsförändringen. Av betydelse för upplevelsen av berikning eller splittring verkar vara om man har fått fler arbetsuppgifter som anses mer kvalificerade eller om man har fått fler av dem som räknas som lägre kvalificerade arbetsuppgif-

[246]Graham,Laurie, *On the Line at Subaru-Isuzu*, ILR Press: Cornell University Press, Ithaca: London, 1995: 98
[247] Sennett 2000 a.a.

ter. Skillnaden verkar ligga i om man uppfattar det i termer av befordran eller som en degradering. Att sitta i kassan ses som ”lägre” än att vara ”på golvet”, vilket kan hänga samman med att kassaarbetet innebär en lägre grad av egen kontroll. I kassan är den anställde bunden till kassaapparaten och har svårt att lämna sin plats. Den anställde är även i hög grad beroende av att tekniken fungerar och att varorna är inlagda i systemet på ett korrekt sätt, annars blir arbetssituationen lätt hopplös. I kassan blir det också tydligt att arbetsgivaren använder sig av kunderna för att kontrollera de anställda och hålla tempot uppe, exempelvis genom att erbjuda ekonomisk kompensation till kunderna om de upptäcker prismärkningsfel eller får vänta för länge.

Det verkar även finnas andra degraderande tendenser inom organisationen. I kapitlet om teknologisk utveckling framkom det att ordersystemen allt mer verkar gå i en riktning som innebär att den enskilde anställde ute i butikerna har allt mindre kontroll. Istället sker beställningarna på en högre nationell nivå. Denna utveckling pekar mot degradering av arbetsuppgifterna på stormarknaden, där de anställda endast ska ta emot och packa upp de varor de får tillsända sig. Kontrollen över vilka varor som finns på varje stormarknad bestäms allt oftare centralt inom de stora livsmedelsföretagen. Denna utveckling illustrerar också tesen om att decentraliseringen av ansvar samtidigt kan innebära centralisering av kontroll. Genom avancerad informationsteknologi kan de stora företagen kontrollera och organisera verksamheten, samtidigt som de anställda har visst inflytande över arbetet i den egna arbetsgruppen inom vissa begränsade ramar. Detta skulle kunna ses om en nationell version av det som Aglietta benämner neofordism, vilket är en utveckling av den tayloristiska arbetsdelningen. Produktionen har decentraliserats och stora delar har flyttat till låglöneländer medan beslutsfattande och kontrollfunktioner fortfarande finns lokaliserade till västvärldens metropoler.[248] Översatt till den svenska stormarknaden så har en del av beslutsfattandet flyttats från den enskilda butiken till nationell nivå, men samtidigt fattas andra beslut om exempelvis verksamhetens ramar på ledningsnivå och i varje arbetslag fattas beslut om det dagliga arbetet.

Omstruktureringen på stormarknaden innebar att arbetsgrupper skapades. Inom dessa sker mycket av den nödvändiga förhandlingen i arbetstagarnas vardag. Här diskuteras hur arbetet ska göras, vem som ska göra

[248] Aglietta a.a.

det och när. Här förhandlas arbetstider, raster och semester fram även om de yttre ramarna för vad som är tillåtet är begränsande. Inom grupperna formas även arbetstagarnas roller och identiteter. Normerna om den goda arbetskamraten är tydliga. Arbetsamhet, lojalitet och solidaritet gynnas genom exempelvis fortsatt anställning för vikarier. Tydligast blir exemplen på lojaliteten i fallen med de arbetstagare som tar på sig arbetsledaransvar utan att få någon ersättning för det, eftersom de helt enkelt upplever att de måste få verksamheten att fungera. I och med att även raster och arbetstider förhandlas mellan arbetstagarna, blir relationen till arbetsgivaren allt diffusare. Arbetsvillkoren konstrueras som förgivettagna och förhandlingen sker sällan mellan arbetsgivare och arbetstagare, utan mellan arbetskamraterna. Överhuvudtaget har kontrollmekanismerna förändrats från de klassiskt hierarkiska där chefer kontrollerar underordnade mot fler och diffusare kontrollsystem. Kontrollen sker delvis hierarkiskt av chefer och informationssystem, delvis horisontellt genom arbetskamrater och kunder men också med inslag av självkontroll där den anställda kontrollerar sina känslor i relation till den irriterade kunden i serviceandans namn.

Ramarna för verksamheten ses som fasta och orubbliga. Istället är det individen som ska anpassas. Den flexibla människan kan idag betraktas som normen. De förändringar som sker i arbetslivet ses som en naturkraft som kräver anpassning och foglighet hos företag och människor. Den kopplas till ekonomisk överlevnad, maximering av tillväxt och ökad effektivitet. Enligt denna logik finns inga alternativa sätt att organisera ekonomin. Produktionsvillkoren görs till ett fundament onåbart av politisk praktik.[249] För den anställde är det alltså bara att ’gilla läget’.

[249] Martinsson a.a.

10 Diskussion – Stormarknadens nya maktordningar

Efter besöket på stormarknaden är det nu dags att återvända till de inflytelserika teorier om samhällets och arbetslivets ändrade ordningar som diskuterades i avhandlingens början. Avsikten är att diskutera resultaten från stormarknaden i relation till dessa teorier.

Relationen mellan teknik och kunskap

När Daniel Bell och Manuel Castells diskuterar arbetslivets omvandlingar sätter de fokus på teknik och kunskap. Bell hävdar att det postindustriella samhället kommer att medföra en förändrad arbetsdelning, vilken kommer att få omfattande konsekvenser. Han förutspår en klassmässig omstrukturering där de yrkeskategorier som är baserade på professionell och teknisk kunskap växer i omfång och betydelse.[250] Detta skulle i sin tur innebära att teoretisk kunskap blir allt viktigare. Ur teorierna om det postindustriella samhället utvecklades senare de mer nutida diskussionerna om informationssamhället.[251] Också i informationssamhället är det kunskap som spelar en avgörande roll, eftersom redan existerande arbeten kommer att uppgraderas och bli mer kunskapsintensiva samtidigt som kunskapssektorn expanderar. Bell förutspår att ”informationsarbetarna” kommer att dominera på arbetsmarknaden. Dessa högutbildade individer kommer att utgöra kärnan i informationsekonomin.[252] Castells för fram liknande argument om en del av arbetskraften som en kärntrupp och en annan del som umbärlig, där den umbärliga arbetskraftens arbetsvillkor kännetecknas av osäkerhet.[253]

Utan informationsteknologi skulle det vara svårt för stormarknaden att driva verksamheten i samma skala. De anställda hanterar idag denna teknik och har gått utbildningar för att lära sig den, men samtidigt finns en osäkerhet förknippad med tekniken. Deras kunskaper omkring informationsteknologin är ofta begränsade på sätt som gör att man bara behärskar de absolut nödvändigaste grundfunktionerna som de behöver i arbetsvar-

[250] Bell 1974 a.a.
[251] Kumar a.a.
[252] Bell 1974 a.a.
[253] Castells, Nätverksamhället…. a.a.

dagen. När något inte fungerar är de därför ofta tvungna att invänta tekniker som kan lösa den uppkomna situationen. Även om det förekommer en viss osäkerhet omkring informationsteknologin, så betraktar de dock tekniken som ett nödvändigt verktyg i vardagen. Osäkerheten kan därför inte ses som ett uttryck för någon form av teknikfientlighet utan det handlar snarare om att de skulle behöva mer grundläggande och genomgripande utbildning på området samt tid att öva och reflektera över denna kunskap.

Användandet av informationsteknologi medför att ledningen kan ha god överblick över verksamheten och det arbete som bedrivs. Enligt Richard Sennett illustrerar denna utveckling en tydlig paradox gällande de självstyrande arbetslagen, nämligen att det som i ett avseende innebär decentralisering är samtidigt på ett annat plan uttryck för centralisering. Cheferna på toppen kan på daglig basis –eller per timme – se hur de ”på golvet” arbetar. Sennett hävdar att den platta organisationen, med sitt effektiva ledarskap, till och med påminner mer om en totalinstitution än den traditionella byråkratiska pyramiden.[254] Genom informationsteknologins införande har övervakningens omfång och räckvidd ökat markant. Enligt Graham Sewell har de anställda aldrig någonsin varit så övervakade som just nu.[255]

Användandet av informationsteknologi på stormarknaden är ett led i en rationaliseringsprocess där vissa monotona arbetsuppgifter mekaniseras och på så sätt minskar i omfattning. Vissa av de med arbetsledande uppdrag uttryckte reservationer rörande framtida tekniska förändringar och vad de kan tänkas innebära för deras yrkesroll. Dessa reservationer verkar härröra från en rädsla för att den teknologiska omvandlingen ska innebära en form av avpersonifiering där det egna inflytandet över varor, kvalitet och priser ersätts med olika former av opersonliga datorsystem. Central för denna oro verkar vara att den egna kunskapen och kompetensen ska visa sig överflödig och onödig. Den teknologiska omvandlingen innebär då därmed även att yrkesidentiteten står under förändring, den tidigare identifikationen som försäljare ersätts med identifikationen med en mer administrativ funktion. Den utveckling som beskrivs påminner om det Krishan Kumar tycker sig se, dvs. att många tjänstemannayrken om-

[254] Sennett 2003 a.a.
[255] Sewell a.a.

vandlas från kvalificerade arbeten som anses kräva omdömesgillhet, till mindre självständiga yrken med mer rutinartade sysslor.[256]

Kan man se stormarknaden som en del i det postindustriella eller informationssamhället? Detta är inte en enkel fråga att besvara. En hel del av den utbildning som sker på stormarknaden handlar om att ”gå bredvid” och lära sig av någon som har större erfarenhet, vilket skulle kunna förstås som att arbetet trotsallt i huvudsak präglas av praktisk kunskap. Det förekommer även mer formellt arrangerade kurser och utbildningar. På dessa kurser lär man sig hantera de tekniska verktygen som behövs i arbetsvardagen men samtidigt verkar den kunskap som sprids vara begränsad till en miniminivå. Grundinställningen till informationsteknologin bland de anställda verkar vara att den är ett nödvändigt verktyg, men inte att den är något som helt kommer att förändra deras arbetsvardag. Oron inför den tekniska utvecklingen förekommer framförallt bland de med relativt kvalificerade arbetsuppgifter och då handlar oron om att tekniken ska innebära en dekvalificering. Tidigare bestod deras arbete till stor del av att förhandla med leverantörer om priser och kvalité, om att göra affärer. Utvecklingen av datasystemen pekar mot att denna interaktion med leverantörerna i allt högre grad sker på elektronisk väg och att själva förhandlandet på detta sätt försvinner. Utvecklingen mot allt större livsmedelskoncerner innebär också att beställningsansvar delvis flyttas från lokal till nationell nivå. En förändring som kan innebära att den enskilda butiken får ett särskilt urval av varor anpassade efter efterfrågan, tillsänt sig och att det lokala arbetet i allt högre grad handlar om att packa upp dessa varor.

Bells antaganden om att arbetet i det postindustriella samhället skulle innebära en ökad grad av interaktion mellan människor och mindre interaktion mellan människa och maskin har diskuterats tidigare. Den utveckling som skett inom handeln pekar först i en helt annan riktning eftersom kunder och anställda i allt mindre grad interagerar med varandra. Detta beror bland annat på att charkdiskarna har blivit färre, att självservicen generellt har ökat och nu även på den senaste utvecklingen med självscanningskassor. Fortfarande förekommer givetvis interaktion mellan kunder och anställda men i något mindre grad än när handeln skedde över disk. Men när de anställda lyfter fram vad som är roligt med arbetet är det just mötet med kunderna som framhålls som något positivt som ger ar-

[256] Kumar a.a.

betsglädje. Att se och tala med nöjda och trevliga kunder som trivs på stormarknaden och hittar det de söker skapar arbetsglädje i vardagen. Glädjerikt i arbetsvardagen är även den sociala samvaron inom arbetslagen. I samband med omorganiseringen mot mer självstyrande arbetslag har interaktionen mellan de anställda förändrats och ökat, eftersom allt fler beslut förhandlas inom arbetslagen. På så sätt kan man säga att interkationen mellan människor både ökat och minskat på stormarknaden.

Enligt Bell kommer kunskapsnivån hos de anställda ökar i informationssamhället. På stormarknaden förekommer indikationer på att kunskapsnivån både höjts och sänkts. Rotationen som innebär att de anställda arbetar med fler arbetsuppgifter än tidigare har för många anställda inneburit ökade kunskapskrav. För att hantera de varierande arbetsuppgifterna har de fått lära sig en hel del nya arbetsuppgifter. Men i samband med rotationen blir det tydligt att alla arbeten som ingår i rotationen inte ses som lika kvalificerade. Kassaarbetet betraktades som lågkvalificerat och de som gick från att ha arbetat på avdelningarna till att sitta i kassan var inte alltid nöjda med denna förändring. Kassaarbetet sågs av vissa som tråkigt och ickeutvecklande. För de som gick från kassan till avdelningarna upplevdes förändringen ofta som en kvalifikationshöjning.

I samband med rotationen fick arbetslagen ett större inflytande över det egna arbetet. De fick möjlighet att inom lagen planera och fördela dagens arbetsuppgifter. Detta kan ses som en kompetenshöjning. Samtidigt förekommer tendenser som nämndes ovan där det kvalificerade arbetet att beställa varor flyttas bort från den lokala butiken och arbetslagen, genom informationsteknologi och centraliserade beställningssystem. Denna utveckling innebär att en del av inflytandet över verksamheten flyttas bort från de anställda, något som skulle kunna betraktas som en kunskapssänkning. Det förekommer alltså motstridiga tendenser gällande kunskapsintensiteten på stormarknaden.

Den flexibla arbetsformen – kärna och periferi

Många har beskrivit den nutida arbetsmarknaden som tudelad. Både Atkinson och Castells talar om att de anställda kan delas in i två grupper; kärnan och periferin eller kärnarbetskraft och umbärlig arbetskraft. På stormarknaden kan liknande tendenser skönjas. De kärnanställda har enligt Atkinson heltidsarbeten med tillsvidarekontrakt och omfattas av hög anställningstrygghet. Dessa anställda har en bred kompetensgrund som innebär att de har möjlighet att vara funktionellt flexibla och kan byta

uppgifter beroende på efterfrågan. Deras kompetens ses som företagsspecifik och går inte att köpa in från något annat företag. På stormarknaden förekommer en kärngrupp av anställda som arbetar heltid, har tillsvidare anställningar och upplever sin arbetssituation som trygg. Denna grupp ingår i rotationen och varierar arbetsuppgifter över dagen när behov uppstår.

Den andra gruppen som Atkinson benämner de perifert anställda är inte lika gynnade och omhuldade av företaget eftersom de ses som utbytbara i större utsträckning. Inom denna grupp förekommer två olika grupper. Den första gruppen arbetar heltid, men med begränsad arbetstrygghet och begränsade karriärmöjligheter. Inom denna grupp är omsättningen av personal stor. Deras arbete ses inte som kvalificerat och deras kvalifikationer är inte att betrakta som företagsspecifika. De har ett begränsat antal arbetsuppgifter och de omfattas sällan av den funktionella flexibiliteten. Inom denna grupp anställs ofta många kvinnor. I stormarknadens nuvarande organisatoriska form är det svårt att finna några anställda som motsvarar denna grupp, men innan rotationen infördes skulle de kassaanställda kunna hänföras dit, med den skillnaden att de arbetade deltid.

Den andra gruppen perifera anställda förekommer, enligt Atkinson, om företagen behöver funktionellt flexibel personal. Denna grupp har kontrakt som kombinerar numerisk och funktionell flexibilitet, det vill säga deltidsarbeten, tillfälliga anställningar, ett minimalt ansvarstagande gentemot den anställde, låg anställningstrygghet och dåliga karriärmöjligheter. I denna grupp återfinns all extrapersonal på stormarknaden. De som kallas in på sommaren, helger och när någon är sjuk, men också de som går på längre vikariat. De tillfälligt anställda som intervjuades var vikarier och upplevde inte situationen som alarmerande eftersom de inte planerade en fortsatt karriär inom handeln, utan såg arbetet där som något tillfälligt, medan de var på väg någon annanstans. De såg även arbetstillvaron som relativt trygg, eftersom de var behövda av organisationen och eftersom det för tillfället fanns gott om arbete. De upplevde att de fick vara kvar så länge de gjorde ett bra jobb. För de som kallas in vid behov är tillvaron dock mer otrygg, de måste ständigt ställa upp och visa att de duger för att få fortsatt arbete. Sammantaget går det att konstatera att det finns tendenser på stormarknaden som påminner om resonemangen i termer av kärna och periferi.

Arbetets demokratisering

Piore och Sabel anser att det som kännetecknar den postfordistiska fas som vi nu befinner oss i är en produktionsform som de benämner ”flexibel specialisering”. I denna produktionsform spelar konsumenternas krav en allt större roll och varor tillverkas efter behov. Piore och Sabel hävdar att detta genererar arbeten som är mer självstyrande och autonoma och inte heller lika fysiskt tunga som de arbeten som dominerade den fordistiska massproduktionen.[257] Vidare anser de att arbetstagarna gynnas av postfordismens ökade kompetenskrav, och krav på mångfunktionalitet, helare arbetsuppgifter, samt berikande arbeten, samtidigt som man upplever en högre grad av autonomi och ansvar. De tycker sig se en humanisering av arbetet.[258]

Aglietta ifrågasätter Piores och Sabels resonemang om den flexibla specialiseringens effekter på arbetet. Han benämner den förändrade ordningen ”neofordism” och menar att denna i realiteten bara är en utveckling av fordismen och taylorismen.[259] Där vi kan se en mer centraliserad kontroll av den enskilde arbetaren med hjälp av informationsteknologi samt en arbetsintensifiering. Flexibel specialisering har använts för att minska företagens bördor och gå förbi starka arbetarorganisationer.[260]

Den flexibla specialiseringen antas av Piore och Sabel medföra ökad autonomi och självstyrande arbetsgrupper. På stormarknaden förekommer arbetslag med ett visst självstyre. De har ansvar för uppackning och i vissa fall ompackning och presentation av varor på sina respektive avdelningar. De har även ansvar för att de kassor de ansvarar för bemannas efter behov. Inom arbetslagen finns några beställningsansvariga samt en arbetsledare som lägger schema, leder arbetet och ordnar vikarier om någon är borta. En hel del av de förhandlingar som sker om arbetstider, scheman, raster och arbetsuppgifter äger rum inom dessa arbetslag mellan de anställda. Vissa upplever att övergången till mer självstyrande arbetslag har inneburit ett ökat inflytande och större möjligheter att påverka arbetsvardagen. De känner en arbetsglädje som följd av variationen och det utökade ansvaret. Andra menar att rotationen har inneburit att arbetet splittrats upp och blivit mer svårplanerat när fler ansvarsområden har

[257] Piore a.a.
[258] Wigfield a.a.
[259] Aglietta a.a.
[260] Kumar a.a.

lagts på lagen. De konsekvenser som rotationen har för de anställda går inte att tolka entydigt. För en del blev arbetet berikat och mer givande samtidigt som andra upplevde att arbetet blev mer splittrat och svårhanterligt. Dessa upplevelser verkar hänga samman med den föregående organisationsformens statusordningar. De som tidigare hade arbetsuppgifter som ansågs statusfyllda upplevde i vissa fall omorganisationen som en degradering.

Att kunna variera arbetsuppgifter inom arbetslagen har inte bara konsekvenser för de anställda utan kan även ses som en rationalisering av verksamheten i stort. Företaget kan på detta sätt använda personalen på ett mer effektivt sätt. Om någon i ett arbetslag är frånvarande kan de andra gå in och arbeta istället, om alla behärskar alla arbetsuppgifter. Vissa avdelningar har under vissa perioder mycket att göra medan andra avdelningar under samma perioder har mindre att göra. Om personalen kan gå mellan avdelningarna och utföra arbetsuppgifter minskar ”dödtider” i produktionen. Det är också vanligt att de anställda går in och ”täcker upp” för varandra när trycket på avdelningarna ökar. När någon är borta kallas inte alltid extrapersonal in. Istället arbetar arbetskamraterna extra intensivt och problemen löses inom lagen. Detta besparar företaget kostnader samtidigt som de anställda inte behöver ägna tid åt att skola in någon ny i arbetsuppgifterna. Detta innebär i sin tur att arbetstempot dras upp. Det ökade tempot har också andra orsaker: När stormarknaden byggdes ut för ett par år sedan och omsättningen ökade och öppettiderna utökades, anställdes inte någon ny personal. De anställda förväntades istället arbeta mer intensivt och effektivt. Detta är en utveckling som generellt kännetecknar handeln i Sverige. Dess omsättning ökar samtidigt som antalet anställda ligger kvar på samma nivå.[261]

Livsmedelshandeln är en hårt konkurrensutsatt verksamhet. De olika livsmedelsföretagen tävlar mot varandra om att hålla priserna nere utan att samtidigt gå för lågt och förlora vinst. Denna tävlan återfinns även i viss utsträckning inom stormarknaden i denna studie. Genom informationsteknologi har ledningen insyn i hur varje arbetslag presterar försäljningsmässigt. Dessa siffror ställs mot varandra i en intern tävlan om att slå tidigare månaders och andra avdelningars siffror. Även denna interna tävling kan förstås antas ha effekter på arbetsintensiteten inom företaget.

[261] www.svenskhandel.se 2006-03-21

Ett sätt för arbetslagen att ta kontroll över arbetssituationen där allt mer arbete ska göras, samtidigt som de är underbemannade, skulle kunna vara att använda övertid när situationen kräver det. Möjligheterna att på arbetslagsnivå fatta beslut om övertid har emellertid tagits bort och flyttats upp på avdelningschefsnivå. Övertiden kan alltså inte användas för att reglera arbetsintensiteten. De verktyg som står tillbuds är istället att arbeta in raster och luncher, och att jobba mer intensivt.

Rotationen har inneburit att de anställda har fått mer inflytande över de egna arbetsuppgifterna men samtidigt är ramarna för verksamheten begränsade. De kan bestämma när de ska göra en arbetsuppgift och vem som ska utföra den, men de har ofta för lite personal och för många uppgifter för att riktigt hinna arbeta undan – och de har alltså inte heller möjlighet att använda sig av övertid för att arbeta ikapp. Arbetsintensiteten ökar således samtidigt som personalresurserna bibehålls på samma nivå eller till och med minskar. I detta avseende förefaller arbetslagen bidra till att öka arbetsintensiteten, vilket har påtalats av bland annat Lipietz. I andra studier har man kunna konstatera att nedmonterandet av skiljelinjer mellan arbetsuppgifter har ökat trycket på de anställda, genom att de då får utökade befogenheter att fatta egna beslut och blir mer autonoma. Samtidigt upplever de anställda att konsekvensen blivit att de fått fler arbetsuppgifter på samma kvalifikationsnivå. Kvalifikationsnivån för de anställda har alltså i praktiken inte höjts, utan arbetsuppgifterna har bara blivit fler.[262]

Det var ganska vanligt att de anställda använde fabriksmetaforer när de beskrev arbetet på stormarknaden. På stormarknaden sker förvisso ingen massproduktion men den är inte desto mindre beroende av massproducerade varor. Stora mängder varor fraktas in i butiken, varorna plockas upp på hyllor och läggs i diskar. I vissa fall prepareras varorna innan de flyttas från lagret till butiken, köttfärs mals och ostar delas. Arbetet beskrivs av de anställda som fysiskt tungt, arbetstempot är högt uppdrivet och bullernivån hög. Ett par timmar per dag sitter de allra flesta anställda vid stormarknadens löpande band, i kassalinjen. Summariskt kan man säga att mycket av arbetssituationen på stormarknaden snarare påminner om industriarbete, än om det tjänstearbete som brukar beskrivas som fritt, inte så krävande, lätt, mjukt, kreativt och varierande.[263]

[262] Hudson a.a.
[263] Basso a.a.

I industrierans fabriker kontrollerades arbetet traditionellt av förmän och genom en strikt hierarki. På stormarknaden ser kontrollmekanismerna annorlunda ut. Det förekommer fortfarande en hierarkisk organisationsstruktur på arbetsplatsen, med lagledare, avdelningschefer och högre chefer, men arbetslagen är samtidigt relativt självstyrande. I arbetslagen utövas kontrollen av arbetet av lagledare men också mellan lagkamraterna. Starka gruppnormer om att ”göra ett gott arbete” präglar arbetet i lagen. De som inte svarar emot dessa krav anses ”smita undan” och ”inte göra rätt för sig” och upplevs som att de sviker laget – vilket gör att alla får arbeta hårdare. De som inte anses ha samma höga arbetsmoral har svårt att få fortsatt anställning. Den starka gruppgemenskapen i arbetslagen skapar således å ena sidan en positiv arbetssituation eftersom det är roligt att arbeta tillsammans, men å andra sidan upprätthålls de högt ställda arbetsidealen av gruppen och arbetstempot drivs upp. Förväntningarna om att alla ska göra sitt bästa är starka. Det förekommer dock olika former av motstånd mot denna ordning. Man ”glömmer bort” att ta med sig interntelefonen när man har kassajour, man tar lite längre raster på väg mellan arbetsuppgifterna och så vidare. Men genom organisationens utformning påverkar inte denna typ av motstånd ledningen, utan får istället konsekvenser i form av interna bråk inom arbetslagen och mellan arbetskamrater.

I kassorna är egenkontrollen lägst, de som arbetar där kan svårligen gå ifrån utan sitter kvar tills de blir avbytta. Där kontrolleras arbetstempot av varubandet och deras arbete av kunderna som också uppmanas att ”hjälpa till” att hitta prismärkningsfel. Tempot i kassorna hålls uppe med en kögaranti som innebär att om kunderna har fått stå i kö längre än fem minuter när alla kassor är öppna så får de ekonomisk kompensation.

I relationen till kunderna och då framförallt i relation till den irriterade och arga kunden förväntas den anställde kontrollera sina känslor. Även om man utsätts för kränkande behandling så föreskriver serviceandan att man inte får påverkas känslomässigt eller ge uttryck för sina känslor gentemot kunden. Den irritation och frustration som den anställde känner i det direkta mötet med kunden stängs då in och släpps ut senare tillsammans med arbetskamrater eller i butikens kulisser.

Sammantaget kontrolleras de anställdas arbete och beteenden genom en rad olika mekanismer: Genom arbetslagen, arbetsmoralen, kassorna och kunderna men även genom självkontroll av känslor. Kontrollmekanismerna har blivit mer diversifierade och samtidigt mer diffusa och svårare att upptäcka. Arbetslagens autonomi kan således ses som tveeggad.

Arbetet kan å ena sidan beskrivas som mer humant eftersom autonomin för många på stormarknaden har inneburit att de har kunnat utvecklas i sitt arbete och fått fler och mer intressanta arbetsuppgifter. Å den andra sidan har arbetets densitet har ökat markant och kraven har i vissa avseenden blivit större – framförallt på grund av att personalresurserna runt omkring lagen har bibehållits samtidigt som omsättningen och öppettiderna har ökat.

Stormarknadens nya maktordningar

När Zygmunt Bauman och Richard Sennett beskriver arbetslivets allt mer tillfälliga karaktär och vilka konsekvenser dessa får för identitetsskapandet blir det tydligt att deras utgångspunkt är från den traditionella arbetsformen; heltidsarbete, tillsvidareanställning, åtta till fem, lediga helger och arbetslivslång lojalitet mellan arbetsgivare och arbetstagare.[264] Denna arbetsform har sällan eller aldrig omfattat de handelsanställda. Inom handeln har deltids-, kvälls- och helgarbete alltid varit vanligt och så även bruket av extrapersonal och tillfälliga anställningsformer. De beskrivningar som säger att arbetslivet har gått från en traditionell arbetsform till en icketraditionell stämmer generellt dåligt överens med handelns arbetsvillkor. Vad betyder då detta för yrkesidentitetsskapandet. Har de handelsanställda aldrig haft någon yrkesidentitet eller har den alltid varit krackelerad?

När de stormarknadsanställda talar om sitt arbete och arbetsuppgifterna sker det ofta med en mycket tydlig stolthet. De beskriver också arbetsglädjen som kommer ur det höga tempot, om glädjen som det innebär att arbeta i lag och om hur roligt de har tillsammans med sina arbetskamrater. De beskriver lyckan över när arbetet flyter på och fungerar bra men också tillfredställelsen över att kunna hantera svåra situationer och problem som uppstår i vardagen på ett bra sätt. Det blir tydligt att de ser sig själva som en särskild sorts personer som klarar av att hantera de höga kraven, det varierande arbetet och de ibland påfrestande kunderna, något som skiljer dem – de stormarknadsanställda – från andra handelsanställda. Det framkommer också att de identifierar sig med arbetsuppgifterna och tar stort personligt ansvar för att få arbetet att fungera. Detta sätt att tala om arbetet förekommer även bland de tillfälligt anställda som inter-

[264] Bauman 1998 a.a., Sennett 2000 a.a.

vjuades i denna studie, om än inte i lika hög utsträckning. I de anställdas beskrivningar av sina arbetskamrater blir det uppenbart att alla kanske inte identifierar sig lika starkt med arbetet på stormarknaden. Den stormarknadsanställde förefaller i de allra flesta fall ha en tydlig identifikation med sitt arbete trots de många gånger påfrestande arbetsvillkoren. Arbetsvillkor som nu betecknas som flexibla men som länge kännetecknat arbetet inom handeln.

Juliet Webster menar att de arbetsförhållanden som nu framhålls som flexibla i själva verket är samma anställningsvillkor som länge verkat för att exploatera framförallt kvinnors arbetskraft. Genom att benämna dessa arbetsförhållanden flexibla döljer och stödjer man de otillfredsställande arbetsförhållanden som präglar många kvinnors arbetsliv, med låg lön, bristfälliga arbetsskyddslagar, dåliga karriärmöjligheter samt otrygga anställningar.[265] Linda McDowell kallar detta för postfordismens nya könsordning: En könsordning som innebär att en majoritet av både män och kvinnor förlorar på den nya arbetsdelningen. De män som tidigare hade livstidsanställningar, ”familjeförsörjarlöner”, relativt goda arbetsförhållanden och bred kompetens, befinner sig allt oftare på arbeten med ”kvinnliga” villkor, dvs. tillfälliga anställningar, deltider och vidbehovsanställningar.[266]

De arbetsvillkor som tidigare förknippades med kvinnors arbete kommer således i allt högre grad att omfatta även arbetarklassens män. Det blir nämligen tydligt att stormarknaden – trots talet om nedmonterade hierarkier och självstyrande arbetslag, uppvisar tydliga klasskillnader mellan arbetare och arbetsledare. Det förekommer bland annat klassbaserade ojämlikheter i kontrollen av arbetstiderna och arbetsuppgifterna. Detta är något som ofta ses som naturligt och nödvändigt för att upprätthålla organisationens funktioner, men samtidigt strider det mot bilden av ett demokratiskt arbetsliv med allas lika rätt. När självstyrande arbetslag upprättades omskapades organisationens hierarkier, tidigare ordningar utmanades, kontrollmekanismerna ändrade karaktär men samtidigt återskapades redan tidigare existerande ojämlikheter med avseende på exempelvis klass och kön inom den nya organisationen.

[265]Webster a.a.
[266]Mcdowell a.a.

Referenser

Abrahamsson, Lena, *Att återställa ordningen*, Boréa, 2000

Acker, Joan, "Hierarchies, Jobs and bodies: a theory of gendered organizations", *Gender and society*, vol.4, Nr2, 1990

Acker, Joan, "Revisiting class", *Social politics*, vol 7, nr 2, 2000;

Adkins, Lisa, *Revisions: gender and sexuality in late modernity*, Open university press, 2002

Aglietta, Michael, *A theory of capitalist regulation the us experience*, Verso, 1987

Alvesson, Mats & Willmott, Hugh, *Making sense of management*, Sage pub, 1996

Aronsson, Gunnar och Lindh, Tomas, *Långtidsfriskas arbetsvillkor*, Arbetslivsinstitutet, nr 2004:10

Aronsson, Gunnar och Göransson, Sara, "Mellan tids- och resultatkontraktet", *Arbetsmarknad & arbetsliv*, årg 3, nr2, 1997

Atkinson, John, *Flexibility–Uncertainty and manpower management*, Institute of manpower studies, 1985

Basso, Pietro, *Modern times, ancient hours*, Verso, 2003

Bauman, Zygmunt, *Det individualiserade samhället*, Daidalos, 2002

Bauman, Zygmunt, *Arbete, konsumtion och den nya fattigdomen*, Daidalos, 1998

Bell, Daniel, "The social framework of the information society", I: Forester T(ed), *The microelectronics revolution*, Basil Blackwell, 1980

Bell, Daniel, *The coming of post-industrial society*, Heinemann, 1974

Bergman, Paavo, *Moderna lagarbeten*, Arkiv förlag, 1995

Berner, Bodil, "Problemen med problemet", I: *Att utmana vetandet gränser*, (red) Lundqvist, Liber, 2005

Blauner, Robert, *Alienation and freedom*, The university of Chicago press: Chicago and London, 1964

Blomqvist, Martha, *Könshierarkier i gungning*, Acta universitatis upsaliensis, Uppsala, 1994

Boglind, Anders m.fl. *Kapital, rationalitet och social sammanhållning*, Rabén Prisma, 1995

Bradley, Harriet m.fl., *Myths at work*, Polity press, 2000
Braverman, Harry, *Arbetet och monopol kapitalism*, Rabén och Sjögren, 1977
Burawoy, Michael, "The extended case method", *Sociological theory*, 16:1, 1998
Burchell, Brendan, "The prevalence and redistribution of job insecurity and work intensification", I: Burchell B (red), *Job insecurity and work intensification*, Routledge, 2002
Burns, Tom, *Människan i industrisamhället*, Rabén och Sjögren,1972
Butler, Judith, "Från konstruktion till materialisering", *Res Publica*, nr 35/36 1997
Castells, Manuel, *Informationsåldern: Identitetens makt*, Daidalos, 2000
Castells, Manuel, *Informationsåldern: Nätverksamhällets framväxt*, Daidalos, 2000
Cockburn, Cynthia, "The relations of technology", I: Crompton R and Mann M(ed), *Gender and stratification*, Polity press, 1986
de los Reyes, Paulina & Mulinari, Diana, *Intersektionalitet*, Liber, 2005
Delta: utredningen om deltidsarbete, tillfälliga jobb och arbetslöshetsersättning: betänkande, SOU 1999:27, Stockholm: fakta info direkt, 1999
Elvin-Nowak, Ylva, *Accompanied by guilt*, Department of psychology, Stockholm university, 1999
Eriksson, Birgitta, *Arbetet i människors liv*, sociologiska institutionen, Göteborgs universitet, 1998
Eriksson-Zetterquist, Ulla, Kalling, Thomas och Styhre, Alexander, *Organisation och organisering*, Liber, 2005
Ezzamel, Mahmoud & Willmott, Hugh, "Accounting for teamwork: a critical study of group-based systems of organizational control", *Administrative Science Quaretrly*, 43, 1998
Falk, Thomas, *Den nya ekonomi*, Teknikskifte och en ny affärslogik, Industriförbundet, 2001
Fölster, Stefan & Bergström, Fredrik (red), *Kampen om köpkraften*, Handelns utredningsinstitut, 2001
Furåker, Bengt, "Flexibilitet på arbetsmarknaden", I: Fjæstad & Wolvén (red), *Arbetsliv och samhällsförändring*, Studentlitteratur, 2005
Garrahan, Philip & Stewart, Paul, *The Nissan Enigma – flexibility at work in a local economy*, Mansell, 1992
Gellerstedt, Sten, *Arbetsmiljön 1991-2003 – klass och kön*, Landsorganisationen i Sverige, 2005
Gill, Rosalind & Grint, Keith(ed), *The gender-Technology relation*, Taylor & Francis, 1995

Graham, Laurie, *On the Line at Subaru-Isuzu*, ILR Press: Cornell University Press, Ithaca: London, 1995: 98

Grönlund, Anne, *Flexibilitetens gränser*, Boréa, 2004

Grönlund, Anne, ”Flexibla tider, flexibla roller?”, *Arbetsmarknad och arbetsliv*, årg 8, nr 3, hösten 2002

Håkansson, Kristina & Isidorsson, Tommy, *Flexibla tider*, Internationella arbetslivsstudier, Göteborgs Universitet, 1997

Håkansson, Kristina, *Språngbräda eller segmentering*, IFAU, 2001:1

Hall, Stuart, “The meaning of new times”, I: Morley David (ed) *Stuart Hall*, Routledge, 1996

Hansen, Lars H& Orban, Pal, *Arbetslivet*, Studentlitteratur, 2002

Härenstam, Annika, mfl, ””Mager och god” eller ”Mean and lean”?”, I: *Smärtgränsen?* Barklöf (red.) rådet för arbetslivsforskning, 2000

Hedenborg, Susanna & Åmossa, Karin, ”Kring kassaapparaten – handelsanställda ur genus och klassperspektiv under 1900-talet”. *Häften för kritiska studier*, nr1, 2000

Hedenmo, Martin, *Myten om den flexibla arbetsmarknaden*, Handels rapporterar, juni 1999

Hertting, Anna, mfl, ”Ju färre vi är tillsammans...rapport från ett sjukhus”, I: *Den höga sjukfrånvaron*, Hogstedt(red), Folkhälsoinstitutet, R 2004: 15

Hjelm, Jonny, *Vi träffs, vi trivs i handels*, kommande

Hoare, Quintin & Nowell Smith, Geoffrey(ed), *Selection from the prison notebooks of Antonio Gramsci*, London, 1971

Hochschild, Arlie R, *The managed heart*, University of California press: Berkeley,(1983) 2003

Hogstedt, Christer, mfl, *Den höga sjukfrånvaron*, Statens folkhälsoinstitut, R2004:15

Holgersson, Charlott och Höök, Pia, ”Chefrekrytering och ledarutveckling”, I: Nyberg, Anita & Sundin, Elisabeth, *Ledare, makt och kön*, SOU 1997: 135

Hoogvelt, Ankie, *Globalisation and the postcolonial world*, Macmillian press Ltd, 1997

Hudson, Maria, ”Flexibility and the reorganisation of work”; I: Burchell B, Ladipo D and Wilkinson F (ed), *Job insecurity and work intensifications*, Routhledge, 2002

Hughes, Christina, “Class and other identifications in managerial careers; the case of the lemon dress”, *Gender, work and organisations*, vol 11, nr 5, 2004

Jenson, Jane, ”The talents of women, the skills of men: flexible specialization and women.” I: Wood S (red) *The transformation of work*, Unwin Hyman, 1989

Jermier, J M., "Introduction: critical perspectives on organizational control", *Administrative sciences quarterly*, 43, 1998

Kanter, Rosabeth Moss, *Men and women of the corporations*. Basic Books, 1993

Karasek, Robert och Theorell, Töres, *Healty Work*, Basic books,1990

Karlsson, Jan Ch & Eriksson, Birgitta, *Flexibla arbetsplatser och arbetsvillkor*, Arkiv, 2000

Kumar, Krishan, *From post-industrial to post-modern society*, Blackwell, 1995

Kvande, Elin & Rasmussen, Bente, "Men in male-dominated organizations and there encounter with women intruders", *Scandinavian journal of management* vol10, no2, pp.163-173, 1994

Lennerlöf, Lennart, *Arbetsmiljön ur psykologiska och sociologisk synvinkel*, Publica, 1991

Magnusson, Eva, *Vardagens könsinnebörder under förhandling*, institutionen för tillämpad psykologi, Umeå Universitet, 1998

Marklund, Staffan (red), *Arbetsliv och hälsa 2000*, Arbetarskyddsstyrelsen, Arbetslivsinstitutet, 2000

Martinsson, Lena, "Förändring som norm", *Kulturella perspektiv*, nr 1: 2002

Marx, Karl, Capital, vol 1, Classics in politics: Marx and Engels, ElecBook, s. VII-257

Mcdowell, Linda, Life without father and ford; the new gender order of post-fordism, *Transactions of the institute of British geographers*, New Series, Vol 16, No. 4, 1991

Mulinari, Diana, "Forskarens biografi och situerad kunskapsproduktion", I: Lundqvist Å, *Att utmana vetandets gränser*, Liber: Malmö, 2005

Mulinari, Paula, *Flexibilitetens gränser*, Arbetslivsinstitutet, Arbetslivsrapport nr 2004:12

Nelander, Sven och Goding, Ingela, *Anställningsformer och arbetstider 2005*, Nr 64, LO, 2005

Nyberg, Anita, *Deltidsarbete och deltidsarbetslöshet*, Arbetslivsinstitutet, nr 2003:19

Offe, Claus, *Disorganized capitalism*, Polity Press, Cambridge, 1985

På tal om kvinnor och män, SCB, 2004

Parker, Mike & Slaughter, Jane, *Choosing sides*, Labor notes book, South end press: Boston, 1988

Petersson, Magdalena, *Identitetsföreställningar – performance, normativitet och makt ombord på SAS och AirHoliday*, Mara, 2003

Piore, Michel J & Sabel, Charles F, *The second industrial divide*, Basic Books publications, 1984

Portelli, Alessandro, "Philosophy and facts. Subjectivity and narrative form in autobiography and oral history." I: *The battle of Valle Giulia. Oral history and the art of dialogue*, The Wisconsin University Press. 1997

Ransome, Paul, *Sociology and the future of work*, Ashgate, 1999

Rasmussen, Bente, *Dehierarchization – reorganizing gender?*, NTNU Trondheim, Dr. polit. Avhandling, insitutt for sosiologi og statsvitenskap 1999

Rifkin, Jeremy, *Arbetets undergång*, Matteus Media, 2001

Rinehart, James, "The ideology of competiveness", *Monthly Review*, vol. 47 nr 5, 1985

Ritzer, George, *The Mcdonaldization of society*, Pine forge press, 1996

Ritzer, Geroge, *The Mcdonaldization thesis*, Sage, 1998

Roman, Christine, *Lika på olika villkor*, Symposion graduale, 1994

Rosenberg, Tiina, *Queerfeministisk agenda*, Atlas, 2002

Sennett, Richard, *När karaktären krackelerar*, Atlas, 2000

Sennett, Richard, *Respect in a world of inequality*, W.W. Norton and company, 2003

Sewell, Graham, "The discipline of teams: the control of team-based industrial work trough electronic and peer surveillance", *Administrative science quarterly*, 43, 397-428, 1998

Skeggs, Beverly, *Att bli respektabel*, Daidalos, 2000

Sundin, Elisabeth, *Män passar alltid*, SOU 1998:4, Fritzes

Svensk Handel, http://www.svenskhandel.se, Fakta om handeln, 050531

Svenskt näringsliv, *Det nya näringslivet*, rapportserien, 2001

Tierney, Margaret, "Negotiating a software career - informal work practices and "the lads" in a software installation", I: Grint K and Gill R (ed), *The gender-technology relation*, Taylor & Francis, 1995

Ty makten är din… SOU 1998:6, Fritzes, 1998

Utredningen om den könssegregerade svenska arbetsmarknaden, Den könsuppdelade arbetsmarknaden, SOU 2004:43, Fritzes, 2004

Wahl, Anna, *Det ordnar sig*, Studentlitteratur, 2001

Wajcman, Judy, *Feminists confronts technology*, Penn state Press, 1991

Webster, Juliet, *Shaping women's work – Gender, employment and information technology*, Longman,1996

West, Candance & Zimmerman, Don H, "Doing gender", *Gender and society*, vol 1, nr 2,1987

Wigfield, Andrea, *Post-fordism, gender and work*, Ashgate, 2001

Wikander, Ulla, *Kvinnoarbete i Europa 1789- 1950*, Atlas akademin, 1999

Wikman, Anders och Marklund, Staffan, *Tolkningar av arbetssjuklighetens utveckling i Sverige*, Arbetslivsinstitutet, 2003

Winther Jørgensen, Marianne och Philips, Louise, *Diskursanalys som teori och metod*, Studentlitteratur: Lund, 2000

Womack, James P, Jones, Daniel T and Roos, Daniel, *The machine that changed the world*, HarperPerennial, 1990 s.13

Wood, Stephen, ”The transformation of work?” I: Wood S (ed), *The transformation of work*, Unwin Hyman, 1989

Åberg, Rune, *Industrisamhälle i omvandling*, Carlsson, 1990

Åsmossa, Karin, *Du är NK!*, Almqvist & Wiksell international, Stockholm, 2004

Summary: The New Power Structures of the Supermarket – From cashiers and managers to (un)democratic teams

The changes on the labour market have been at the heart of the debate on working life for quite some time now. The descriptions of what kind of society we are living in vary; some say it is a post-industrial society, others an information society and others, still, claim that we are facing postfordism. The aim of this study sprung out of the need for concretisation about what implications the changes on the labour market have for those who work there. Often, the discussion is held on a high level with hardly any ground contact at all.

Empirical methods and aim

The empirical basis of this thesis is made up of interviews with men and women working at a supermarket, both with and without managerial responsibilities. The supermarket is an example of a working place where they use modern information technologies, and where there have been reorganisations pointing towards more flexibility, lesser hierarchies and higher autonomy for the workers. Such a working place is therefore a good example of an organisation on the new labour market. The aim of this thesis is to study how everyday work is affected by the new labour market's working conditions and to relate these findings to established theories on society's transformations. How do these changes influence the relationship between employers and employees? Do the workers have possibilities to effect their changed work situation? How do these changes affect social relations at the supermarket? Finally, have the changing working conditions affected the work place's power structures such as sex and class relations?

Post-industry, information society or postfordism

Classic sociology is developed during a period where a changed society demanded explanation. In western societies a shrinking agricultural sector was replaced by a growing industrial sector. The industrialisation of society has been characterised by, among other things, urbanisation, wage labour, a growing industrial sector and changed class and sex relations. In the middle of the twentieth century industrialisation reached its peak and

a couple of decades later it started to decrease. This decrease has occupied social scientists since then. How can we name, explain and understand this era? In this thesis two parallel explanatory approaches are presented, first the post-industrial information society approach and second the postfordism approach. Both perspectives more or less agree upon what kind of society was changing: namely a society characterised by mass production with a labour market where organisations were hierarchical and with centralised control over labour. According to the post-industrial approach, manual labour will decrease and the service sector will grow. Other consequences of the post-industrial development are that knowledge will come to play an even more important role on the labour market and the fact that people will interact with other people less than with machines. The information society can be seen as a type of development of the post-industrial knowledge society, where information and information technology will play an important role. All types of work in an information society will be more knowledge intense, but those who work with knowledge will dominate the labour market.

According to the postfordism approach the distinctive features of fordism were mass production and mass consumption. But in the nineteen-seventies a new production form was established which has been called flexible specialisation. Within the postfordist tradition there are different perspectives on which sort of consequences this production form will have on work conditions. According to some, this change will lead to lighter work with more autonomy, and, according to others, the effect will be work intensification and a more centralised control over labour. These different perspectives will later be discussed in relation to the findings at the supermarket.

The meaning of work and power structures within work organisations

In this thesis, work and its implications for people are analysed. Some theorists have questioned the importance of work in today's society. Work conditions in the industrial society have been characterised by their long-term loyalty and full time contracts. Today's work conditions are often less sustained. How can we understand the consequences of this transformation of work conditions? Some claim that this change affects people's attitudes towards work – a more fragmented work identity, others claim that these changes affect people and how they act – more frag-

mented identities. But there are also those how claim that the more fragmented work conditions that now are starting to affect men's work conditions, have been known work conditions for women and others at the lower levels in the work life for a long time. According to those opinions, the even more changing fragmented work conditions we are seeing are not a new phenomenon; it is just starting to involve bigger groups of people on the labour market. Those who used to have stable work conditions are now more often exposed to the same unstable conditions that previously have been the reality for many less privileged workers.

To be able to understand these changes, organisations must be seen as power arenas, where, among others, class-and sex relations play an important but often unrecognised and unquestioned role. When an organisation is reorganised these power structures can be questioned, but most likely they are left untouched and transform into the new organisation.

This thesis focuses on four concepts; technology, flexibility, hierarchy and control that are often emphasised as important in the debate on changed work organisations.

Technology

The first concept, technology, has been discussed from different perspectives. At the supermarket, information technology is used to organise the great amount of goods, orders, stocks and in the checkouts. Technology is also used to rationalise some monotonous work elements at the checkout counter. Some of the employees I spoke with expressed concerns about what the technological developments would lead to with regard to their skills. They worried that they would lose control of and insight into the ordering process and that this would result in that their skills would be seen as redundant. They were concerned that their work identity would change from salesperson to administrator. Information technology also provided the management with a detailed insight into the organisation even though the work was performed in partly self-governing teams. The employees regard technology as help in their work and are mostly able to handle the equipment. Some of the employees experience that their knowledge about the machines they are working with is limited and therefore they express insecurity about their abilities to handle the technology. There are also some indications of masculinity connected to the

use of machines, a division that could establish and recreate the division of masculinity and femininity.

Flexibility

In the second empirical chapter in this thesis, the concept of flexibility is investigated. Flexibility at the supermarket is divided into three different aspects: flexible work hours, flexible work groups, and flexible work tasks. The first aspect – flexible work hours— is a prerequisite for most of the employees at the supermarket. They regard shift work as both problematic and problem solving. It is hard to combine working nights and weekends with family responsibilities and other social activities, but is useful for individual purposes such as shopping and going to the dentist. When the work hours interfere with social life too much and the work is too heavy, some women choose to work part-time. Another work time strategy for handling a bit too heavy workload is to work overtime. At the supermarket the employees at the team level are not allowed to make decisions about paid overtime work. However, they still work overtime sometimes, though unpaid, in order to manage a situation with too much to do, and too few to do it. This unpaid overtime seems to be essential so as to be regarded as a good team member.

The second flexibility aspect concerns the varying work group. Management at the supermarket aims at having as few employees as possible to keep personnel costs down. An effect of this aim is that in spite of the store expanding, the personnel stock has been kept at the same level as before the expansion. This has created a demanding work situation including high tempo, heavy work and stress. However, this highly strained work situation is often emphasised by the employees as something positive that challenges them and gives them pride when they are able to manage hard situations. But still there is a risk that this challenging work will result in stress and occupational injuries. To temporarily solve too heavy workloads short-term workers are called in. These temporary workers are often youths in need of extra money. But these extras are not just a release for the employees; when someone new is hired they have to be trained by the teams and this training could sometimes be seen as an extra stressor in an already stressed situation.

The third flexibility perspective involves the variation of work tasks. A couple of years ago the supermarket introduced work rotation. The effects of work rotation are ambiguous, for some it has resulted in

more mobility and autonomy. Other experience that their workday has become more scattered. It is noticeable that the work rotation has challenged quite a few power systems about what is qualified work, and what type of work is associated with which sex and it has also challenged class relations. To sit at the counter desk is seen as less qualified and was before the rotation performed mostly by women. To go from the departments to work at the counter desk was also seen as the most provocative part of the work rotation.

Work organisation

In the debate on changing working life it is often supposed that the work organisations are changing from hierarchal to flatter organisations. The supermarket's work organisation has both hierarchical and flattening features. There is a clear hierarchy with several manager levels. When career opportunities are described by the management there is also a clear career ladder and formal ways to climb it. But there are also flattering features with the partly self governing work teams, were the employees plan and perform the work in their departments and have responsibility for some checkout desks. Most of the decisions about everyday work and work time are negotiated within these teams. The supermarket's organisation is not possible to fit in to the flat or hierarchical model; it has a little bit of both.

The management emphasises the diverse career opportunities that the supermarket can offer. A fundamental condition seems to be fulltime work and a post with conditional tenure; without that it appears meaningless to strive for higher positions. Another important feature when attempting a career move seems to be seen and encouraged by the management. Last but not least the idea about what a manager is supposed to be plays an important role for the aspirations. By some of the employees, a manager was seen as someone with authority, making unquestioned individually formed decisions. Among the managers a more democratic idea about management was expressed. It is most often women who work part-time. In other studies it has been showed that male managers seldom see women as potential managers. And the idea about the authoritative leader probably scares many women and men away from any attempt to make a career. All these issues probably contribute to the establishment of the sex-segregated organisation with a majority of women in the organisation at large, but where many leading positions are held by men.

Control

In the thesis' last empirical chapter control is discussed. When the work rotation was introduced, partly self-governing teams were established. Working in teams has many positive features; it can create a feeling of belonging, build team spirit and make work more rewarding. The supermarket employees describe the teamwork in positive manners; they enjoy working together. Within the team's group, norms are created concerning how to be a loyal and hard-working team member. But there is also a downside to teamwork. In an organisation that has been described earlier with lesser resources and higher demands, the positive features of teamwork cover up the negative parts of the organisation. Problems rising within the organisation are solved within the teams, which do not have the power to decide over economical- and personnel resources. The team member's willingness to do a good job is used to make the organisation work despite shrinking resources. Conflicts and protests against the system are most likely aimed at the other team members then against those who have the power to change things.

Concluding discussion

The final chapter of the thesis is a concluding discussion. In this last chapter the ambition is to relate the findings at the supermarket with the influential theoretical approaches which were discussed in the beginning. According to the post industrial and information society perspective, knowledge and technology will play an important role on today's labour market. Those occupations that are based on professional and technical knowledge will dominate and the knowledge and technology level will rise in most other occupations as well. The supermarket is dependent on information technology and the employees use these technologies at a daily basis but their knowledge seems to be limited. The employees see the technology as a vital part of their everyday work; their reservations can therefore not be seen as some kind of technophobia. Instead they could use more complete educations in the system they are using and also more time to learn and reflect over their knowledge.

The consequences of the technological transformations for the employees are two-headed. In the same way as information technology has provided more autonomy for the employees working in partly self-governing teams, they have never been as supervised as they are now.

Through the information technology management has insight into every team and every team member's performance.

Some of the employees at the supermarket express worries about the development of their work identity. Those who have order responsibilities, a position that is seen as fairly qualified, fear that the information technology will result in that their knowledge will be seen as obsolete and decisions that now are made at the shop level will be centralised to a national level.

Some theorists claim that one of the central changes in work life is that people will interact more with other people and less with machines. At the supermarket there is contradictory indications, the employees interact less with customers because of the self-service system, but still it is the interaction with the customers that gives them job satisfaction.

The development of technique and knowledge at the supermarket points in many different directions at the same time. They use technology at a daily basis but not always without questioning it. The work rotation has raised the qualification levels for some of the employees, but at the same time others feel that the more qualified parts of their work are moved away from them, into computer systems or to a national level.

According to the flexible firm thesis today's employees could be divided into two parts; core and periphery. At the supermarket there is a core work force that works full time, has stable work conditions and with varying work tasks during the day. There is also a group with stable work conditions that works part-time, but these have more limited career opportunities. At the supermarket there are also peripheral employees, the extras that are called in the hours they are needed. Their work situation is conditioned; they can feel safe as long as they are willing to work hard whenever the employer calls.

Some claim that the transformations of work life in general will result in more democratic work places. Work will become more self-governed, lighter, more qualified and multi-skilled. Others call these assumptions into question; they claim that we will rather witness a more centralised control of work through information technology and work intensifications. At the supermarket there are partly self-governing work teams, were everyday work is planned. Some of the employees experience that these developments have created a more rewarding work environment, others feel that their workday has become more scattered and harder to plan. The different experiences seem to be connected to the earlier work organisation's status hierarchy; those who were assigned

work tasks that were regarded as more qualified had a more positive experience than those who were assigned work tasks that were seen as less qualified than they had before.

The work rotation also had multi-skill effects where the organisation could use available personnel in a more effective manner. For instance, if one department has less to do than another, multi-skill allows personnel to go between departments. If somebody in a team is absent, another member of the team can go in and do her work. If the available personal work more and harder when a team member is missing the company saves money and the team saves effort to introduce a new worker. But this raises the work tempo in the organisation and the work becomes more intense.

The development of work rotation and partly self-governing work teams has given the employees more control over their everyday work but at the same time their resources are limited, they can decide when to do a task, but are often understaffed and have too many jobs to do. The work tasks are often heavy; the tempo is high with often high noise. The work situation appears in many ways more industrial then service oriented. But the ways of controlling the labour are different than in industrial production. Workers are controlled trough hierarchy but also by group norms, information technology, customers and by service-mindedness. The control mechanism has become more diverse, diffuse and harder to recognise. The changed work situation can be seen as two-folded. On the one hand there have been a humanisation of work, more autonomy, more opportunities to develop and many more interesting work tasks but on the other hand work density has risen when personnel resources have stayed the same in spite of increased open hours and lager turnover.

Some claim that a consequence of the more fragmented work life will be a more fragmented work identity. But the traditional work form with fulltime, day time work with weekends free has never existed within retail. Does this mean that the supermarket employees do not have a work identity? No; when they describe there work it is with pride. They describe the happiness of working in a team, the pleasure when work is flowing without disturbing factors even if there is tons of work to do. They describe the challenges and the satisfaction when they manage to solve problems that have risen. They identify themselves with their work tasks and take great responsibility for the work, even if their work conditions are hard. Work conditions that now are called flexible, have characterised work in retail for a long time.

The work conditions that now are emphasised as flexible have long been the everyday reality for many employees, above all for many women. Now these flexible work conditions have come to include both men and women in the working classes.

FÖRTECKNING ÖVER LICENTIATUPPSATSER OCH DOKTORS-AVHANDLINGAR VID SOCIOLOGISKA INSTITUTIONEN, UMEÅ UNIVERSITET

Licentiatuppsatser

L 1	Hass, Rita The Homophile Movement Conflict: Controversy and Change	vt -68
L 2	Linné, Agneta Fruktsamhet och familjeplanering	vt -68
L 3	Cottino, Amedeo Social differentiering och socialt byte: en referensram	vt -70
L 4	Romàn, Ola Hastighetsöverträdelser i sociologisk belysning	vt -72
L 5	Åström, Torsten Fem glesbygdsområden ur sociologisk synvinkel	vt -72
L 6	Ericsson, Thomas Arbetsvärdering med poängsystem. Några lönebild-ningsteorier	vt -88
L 7	Södergran, Lena Invandrar- och flyktingpolitik i praktiken - Exemplet Umeå Kommun	vt -97
L 8	Lindgren, Simon Ungdomsbilder - Text och kontext i den norrbottniska mediediskursen från trettiotal till åttiotal	ht -98
L 9	Miettinen, Antti Institutional Characteristics of Co-operatives Providing Welfare Services. Theoretical Study of Co-operatives and Their Members	vt -00
L 10	Tigervall, Carina Tigerns avklippta morrhår. Vi och de Andra i den nya svenska filmen anno 2000	vt -03

Doctoral Theses at the Department of Sociology

D 1	Cerha, Jarko Selective Mass Communication	vt -68
D 2	Boethius, Inga Individuellt och socialt betingande faktorer vid olika grupprocesser	vt -70
D 3	Cottino, Amedeo Slavmarknad - eller om lagens effektivitet. En studie av den grå arbetskraften	vt -73
D 4	Åberg, Rune Changes in work conditions as a result of changes in economic structure	vt -73
D 5	Sahlman-Karlsson, Siiri Finska studenter i Umeå. Språkfärdighet och studie-framgång	vt -74
D 6	Hedman, Eva Boende och samhällsförändring	vt -74
D 7	Pettersson, Lars-Göran Hushållens inkomst- och konsumtionsförhållanden regionala skillnader och urbaniseringseffekter	vt -75
D 8	Marklund, Staffan Living Conditions and Social Policy in Rural Change	vt -75
D 9	Cigéhn, Göran Stabilitet och instabilitet i partipolitiska sympatier	vt -76
D 10	Wolvén, Lars-Erik Kabel-TV - Försök med ett annorlunda medium i när-samhället; sammanfattning och analys av resultaten från första försöksperioden	vt -76
D 11	Eriksson, Ingalill Sociala relationer: Orsaker samt myndighetsåtgärder och sociologisk metod	ht -77

D 12	Bergroth, Alf Handikappade och åldringar i en glesbygdskommun. Om effekter av socialpolitiska åtgärder	vt -77
D 13	Ålund, Aleksandra Migration och sociala förändringsprocesser. Om samtida jugoslaviska arbetsmigranter	vt -78
D 14	Drugge, Ulf Domstolar som konfliktreglerare. En komparativ undersökning av underrätternas konfliktreglerande verksamhet	ht -78
D 15	Källtorp, Ove Transformation of social structure in peripheral village communities	ht -78
D 16	Höglund, Sten Centralisering och reduktion av medlemsinflytandet i en stor facklig organisation	vt -79
D 17	Höglund, Lars och Persson, Olle Kommunikation inom vetenskap och teknik	vt -80
D 18	Berglund, Staffan Resisting Poverty - Perceptives on Participation and Social Development. The Case of CRIC and the Eastern Rural Region of Cauca in Colombia	vt -82
D 19	Frick, Willy Strukturomvandling och social utslagning - en analys av sambanden mellan social struktur och social miss-anpassning och utslagning under perioden 1860-1975	ht -82
D 20	Lindblad, Anders Lokal radio och tv - en analys av publikstruktur och deltagande	vt -83
D 21	Dahlgren, Lars Samhällsplanering och lokalsamhälle - en sociologisk analys av den sociala samhällsplaneringens möjligheter och begränsningar, illustrerad av tre ortsstudier i Norrbottens län	vt -84
D 22	Höög, Jonas - Arbetstillfredsställelse och frånvaro	vt -85

D 23	Lindgren, Gerd Kamrater, kollegor och kvinnor - en studie av könssegregeringsprocessen i två mansdominerade organisationer	ht -85
D 24	Gisselberg, Margareta Att stå vid spisen och föda barn. Om hushållsarbete som kvinnoarbete	vt -86
D 25	Johansson, Mats Arbetararistokrater och arbetarbyråkrater - Om reformistiska och revolutionära tendenser inom den svenska arbetarklassen i början av seklet	vt -86
D 26	Schierup, Carl-Ulrik Danser de for traditionens skyld? Invandrere, kultur og samfund	vt -87
D 27	Svallfors, Stefan Vem älskar välfärdsstaten? Attityder, organiserade intressen och svensk välfärdspolitik	vt -89
D 28	Lindqvist, Rafael Från folkrörelse till välfärdsbyråkrati. Det svenska sjukförsäkringssystemets utveckling	ht -90
D 29	Ekström, Marianne Kost, klass och kön	ht -90
D 30	Ericsson, Thomas Systematisk arbetsvärdering: Ett lönesättningsinstrument i närbild	vt -91
D 31	Halleröd, Björn Den svenska fattigdomen	vt -91
D 32	Alalehto, Tage, Teknik och konflikt. LKAB 1946-1989	ht -92
D 33	Hägg, Kerstin Kvinnor och män i Kiruna. Om kön och vardag i förändring i ett modernt gruvsamhälle 1900-1990	ht -93

D 34 Schrieber, Trine
Förhåbninger og skuffelser i kvindeerhvervene. Kvinders möde med ny teknologi og organisatorisk Forandring ht -94

D 35 Hansson, Carl-Gösta
Fackliga karriärer. Boréa bokförlag. Umeå vt -96

D 36 Waara, Peter
Ungdom i gränsland. Boréa bokförlag. Umeå vt -96

D 37 Eriksson, Nils
The Psychosocial Work Environment and Illness among Office Workers vt -96

D 38 Augustsson, Gunnar
Etniska relationer i arbetslivet - Teknik, arbetsorganisation & etnisk diskriminering i svensk bilindustri vt -96

D 39 Stern, Peter
Prisoners of the Crystal Palace - Mapping & Understanding the Social and Cognitive Organization of Scientific Research Field ht -96

D 40 Eriksson, Helén & Gunnarsson, Elly
På tröskeln till omvårdnadsvärlden vt -97

D 41 Löwander, Birgitta
Rasism och antirasism på dagordningen - Studier av televisionens nyhetsrapportering i början av 90-talet ht -97

D 42 Melin, Göran
Co-production of Scientific Knowledge - Research Collaboration between Countries, Universities and Individuals ht -97

D 43 Stattin, Mikael
Yrke, yrkesförändring och utslagning från arbetsmarknaden - en studie av relationen mellan förtidspension och arbetsmarknadsförändring vt -98

D 44	Nordenmark, Mikael Unemployment, Employment Commitment and Well-being – The Psychosocial Meaning of (Un)employment among Women and Men	vt -99
D 45	Edlund, Jonas Citizens and Taxation: Sweden in Comparative Perspective	vt -99
D 46	Appelqvist, Maria Responsibility in Transition. A Study of Refugee Law and Policy in Sweden	vt -99
D 47	Nyman-Kurkiala, Pia Att flytta bort och hem igen. Sociala nätverk i kedjemigration	vt -99
D 48	Hjerm, Mikael My People Right or Wrong? A Comparative Analysis of National Sentiments and their Meaning	vt -00
D 49	Jacobsson, Mats 'Att blifva sin egen' - Ungdomars väg in i vuxenlivet i 1700- och 1800-talens övre Norrland	vt -00
D 50	Södergran, Lena Svensk Invandrar- och Integrationspolitik. En fråga om jämlikhet, demokrati och mänskliga rättigheter	vt -00
D 51	Bihagen, Erik The Significance of Class. Studies of class inequalities, consumption and social circulation in contemporary Sweden	ht -00
D 52	Strandh, Mattias Varying Unemployment Experiences? The economy and mental well-being	ht -00
D 53	Slavnic, Zoran Existens och temporalitet. Om det samtida flyktingskapets komplexitet	ht -00
D 54	Kadhim, Abdul M. Svenskt kommunalt flyktingmottagande. Politik och implementering	ht -00

D 55	Bengs, Carita Looking good. A study of gendered body ideals among young people	ht -00
D 56	Danell, Rickard Internationalization and Homogenization: A Bibliometric Study of International Management Research	vt -01
D 57	Grape, Owe Mellan morot och piska. En fallstudie av 1992 års rehabiliteringsreform	ht -01
D 58	Mellberg, Nea När det overkliga blir verklighet. Mödrars situation när deras barn utsätts för sexuella övergrepp av fäder	vt -02
D 59	Nyman, Charlott Mine, yours or ours? Sharing in Swedish couples	vt -02
D 60	Evertsson, Lars Välfärdspolitik och kvinnoyrken. Organisation, välfärdsstat och professionaliseringens villkor	vt -02
D 61	Danielsson, Erna Är delaktighet möjlig i en byråkrati? En fallstudie inom Försvarsmakten av det arbete som föregick försvarsbeslut -96	vt -02
D 62	Nordlund, Anders Resilient Welfare States – Nordic Welfare State Development in the Late 20th century	vt -02
D 63	Lindgren, Simon Modernitetens markörer. Ungdomsbilder i tid och rum	vt -02
D 64	Olofsson, Anna Waves of Controversy. Gene Technology in Dagens Nyheter 1973-96	vt -02
D 65	Öhman, Susanna Public Perceptions of Gene Technology – On the Edge of Risk Society	vt -02

D 66	Sundström, Eva Gender Regimes, Family Policies and Attitudes to Female Employment: A Comparison of Germany, Italy and Sweden	vt -03
D 67	Mählck, Paula Mapping Gender in Academic Workplaces: Ways of Reproducing Gender Inequality within the Discourse of Equality	vt -03
D 68	Karlsson, Peder Forskares socialisation: Kunskapssociologisk visit i doktoranders livsvärldar	vt -04
D 69	Gustafson, Åsa Sköra livsmönster. Om integrations- och normalise-ringsprocesser bland bosniska flyktingar	vt -04
D 70	Grönlund, Anne Flexibilitetens gränser. Förändring och friktion i arbetsliv och familj	ht -04
D 71	Hult, Carl The way we conform to paid Labour: Commitment to Employment and organization in a comparative perspective	ht -04
D 72	Westberg, Annika Becoming an Adult. Living Conditions and Attitudes among Swedish Youth	vt -05
D 73	Tigervall, Carina Folkhemsk film: med “invandraren” i rollen som den sympatiske Andre	vt -05
D 74	Almqvist, Anna-Lena The Care of Children: A Cross-National Comparison of Parents´ Expectations and Experiences	vt -05
D 75	Karlsson, Lena Klasstillhörighetens subjektiva dimension: Klass-identitet, sociala attityder och fritidsvanor	vt -05
D 76	Rauch, Dietmar Institutional Fragmentation and Social Service Variations: A Scandinavian Comparison	ht -05

D 77	Bolinder, Margareta Handlingsutrymmets betydelse för arbetslösas upp- levelser, handlingsstrategier och jobbchanser	vt -06
D 78	Schmauch, Ulrika Den osynliga vardagsrasismens realitet	vt -06
D 79	Jonsson, Gun Tanter och representanter. Dilemman i frivilliga orga- nisationer: - en fråga om oligarki eller demokrati?	vt -06
D 80	Kvist, Elin Stormarknadens nya maktordningar – Från kassörskor och butikschefer till (o)demokratiska arbetslag	vt -06

Fr o m 1994 utges en ny avhandlingsserie
”Akademiska avhandlingar vid sociologiska institutionen, Umeå universitet”

A 1	Schreiber, Trine Forhåbninger og skuffelser i kvindeerhvervene. Kvinders möde med ny teknologi og organisatorisk forandring	ht -94
A 2	Eriksson, Nils The Psychosocial Work. Environment and Illness Among Office Workers	vt -96
A 3	Augustsson, Gunnar Etniska relationer i arbetslivet - Teknik, arbetsorga- nisation & etnisk diskriminering i svensk bilindustri	vt -96
A 4	Eriksson, Helén & Gunnarsson, Elly På tröskeln till omvårdnadsvärlden	vt -97
A 5	Södergran, Lena Invandrar- och flyktingpolitik i praktiken (licentiatavhandling)	vt -97
A 6	Löwander, Birgitta Rasism och antirasism på dagordningen - Studier av televisionens nyhetsrapportering i början av 1990-talet	ht -97

A 7	Melin, Göran Co-production of Scientific Knowledge - Research Collaboration between Countries, Universities and Individuals	ht -97
A 8	Stattin, Mikael Yrke, yrkesförändring och utslagning från arbets- marknaden - en studie av relationen mellan förtids- pension och arbetsmarknadsförändring	vt -98
A 9	Lindgren, Simon Ungdomsbilder - Text och kontext i den norrbottniska mediediskursen från trettiotal till åttiotal (licentiatavhandling)	ht -98
A 10	Nordenmark, Mikael Unemployment, Employment Commitment and Well-being – The Psychosocial Meaning of (Un)employment among Women and Men	vt -99
A 11	Edlund, Jonas Citizens and Taxation: Sweden in Comparative Perspective	vt -99
A 12	Appelqvist, Maria Responsibility in Transition. A Study of Refugee Law and Policy in Sweden	vt -99
A 13	Hjerm, Mikael My People Right or Wrong? A Comparative Analysis of National Sentiments and their Meaning	vt -00
A 14	Jacobsson, Mats 'Att blifva sin egen' - Ungdomars väg in i vuxenlivet i 1700- och 1800-talens övre Norrland	vt -00
A 15	Miettinen, Antti Institutional Characteristics of Co-operatives Providing Welfare Services. Theoretical Study of Co-operatives and Their Members (licentiatavhandling)	vt -00

A 16	Södergran, Lena Svensk Invandrar- och Integrationspolitik. En fråga om jämlikhet, demokrati och mänskliga rättigheter	vt -00
A 17	Bihagen, Erik The Significance of Class. Studies of class inequalities, consumption and social circulation in contemporary Sweden	ht -00
A 18	Strandh, Mattias Varying Unemployment Experiences? The economy and mental well-being	ht -00
A 19	Slavnic, Zoran Existens och temporalitet. Om det samtida flyktingskapets komplexitet	ht -00
A 20	Kadhim, Abdul M. Svenskt kommunalt flyktingmottagande. Politik och implementering	ht -00
A 21	Bengs, Carita Looking good. A study of gendered body ideals among young people	ht -00
A 22	Danell, Rickard Internationalization and Homogenization: A Bibliometric Study of International Management Research	vt -01
A 23	Grape, Owe Mellan morot och piska. En fallstudie av 1992 års rehabiliteringsreform	ht -01
A 24	Nyman, Charlott Mine, yours, or ours? Sharing in Swedish couples	vt -02
A 25	Evertsson, Lars Välfärdspolitik och kvinnoyrken. Organisation, välfärdsstat och professionaliseringens villkor	vt -02
A 26	Danielsson, Erna Är delaktighet möjlig i en byråkrati? En fallstudie inom Försvarsmakten av det arbete som föregick försvarsbeslut -96	vt -02

A 27	Nordlund, Anders Resilient Welfare States – Nordic Welfare State Development in the Late 20th century	vt -02
A 28	Lindgren, Simon Modernitetens markörer. Ungdomsbilder i tid och rum	vt -02
A 29	Olofsson, Anna Waves of Controversy. Gene Technology in Dagens Nyheter 1973-96	vt -02
A 30	Öhman, Susanna Public Perceptions of Gene Technology – On the Edge of Risk Society	vt -02
A 31	Sundström, Eva Gender Regimes, Family Policies and Attitudes to Female Employment: A Comparison of Germany, Italy and Sweden	vt -03
A 32	Tigervall, Carina Tigerns avklippta morrhår. Vi och de Andra i den nya svenska filmen anno 2000 (licentiatuppsats)	vt -03
A 33	Mählck, Paula Mapping Gender in Academic Workplaces: Ways of Reproducing Gender Inequality within the Discourse of Equality	vt -03
A 34	Karlsson, Peder Forskares socialisation: Kunskapssociologisk visit i doktoranders livsvärldar	vt -04
A 35	Gustafson, Åsa Sköra livsmönster. Om integrations- och normaliseringsprocesser bland bosniska flyktingar	vt -04
A 36	Hult, Carl The way we conform to paid Labour: Commitment to employment and organization from a comparative perspective	ht -04
A 37	Westberg, Annika Becoming an Adult. Living Conditions and Attitudes among Swedish Youth	vt -05

A 38	Tigervall, Carina Folkhemsk film: med “invandraren” i rollen som den sympatiske Andre	vt -05
A 39	Almqvist, Anna-Lena The Care of Children: A Cross-National Comparison of Parents´ Expectations and Experiences	vt -05
A 40	Karlsson, Lena Klasstillhörighetens subjektiva dimension: Klass-identitet, sociala attityder och fritidsvanor	vt -05
A 41	Rauch, Dietmar Institutional Fragmentation and Social Service Variations: A Scandinavian Comparison	ht -05
A 42	Bolinder, Margareta Handlingsutrymmets betydelse för arbetslösas upp-levelser, handlingsstrategier och jobbchanser	vt -06
A 43	Schmauch, Ulrika Den osynliga vardagsrasismens realitet	vt -06
A 44	Jonsson, Gun Tanter och representanter. Dilemman i frivilliga orga-nisationer: - en fråga om oligarki eller demokrati?	vt -06
A 45	Kvist, Elin Stormarknadens nya maktordningar – Från kassörskor och butikschefer till (o)demokratiska arbetslag	vt -06