

Rörlighet bland anställda inom dagligvaruhandeln



Författare:
Vesa Leppänen
Ann-Mari Sellerberg

Forskningsrapport 2016:5

Forskningsrapport 2016:5
Rörlighet bland anställda inom dagligvaruhandeln,
ingår i Handelsrådets rapportserie.
Rapporten är finansierad av Handelsrådet,
men där forskarna själva är ansvariga
för rapportens innehåll. Rapporten är läst och
godkänd av Handelsrådets vetenskapliga råd.
Publiceringsår 2016.

Grafisk produktion: Fotoskrift AB
Tryck: Typografiska Ateljén AB
www.handelsradet.nu
ISBN: 978-91-86508-34-0

Förord

Denna rapport sammanfattar undersökningen ”Rörlighet bland handels anställda” som finansierades av Handels Utvecklingsråd (vars verksamhet numera ingår i Handelsrådet) och genomfördes vid Sociologiska institutionen vid Lunds universitet under 2014–2016.

Undersökningen handlar om rörligheten in i dagligvarubutikerna, rörligheten inom butikerna och rörligheten ut ur dem. Empiriska data består av kvalitativa intervjuer med 39 handlare, butikschefer och anställda i tio olika butiker.

Det finns en omfattande forskning om rörlighet i arbetslivet som undersöker rörligheten som ett resultat av individers beslut. I detta projekt undersöks istället de olika föreställningar och normer som handlare, butikschefer och anställda har som är förknippade med rörlighet, till exempel vilka egenskaper man letar efter vid nyrekrytering, hur anställda testas under den första tiden i butikerna, vilka olika utbildningar som ges och vilka betydelser de har, normer om rörlighet, vilka som tilldelas ansvar och hur det sker.

Det finns annan forskning som beskriver handeln som en bransch som karaktäriseras av ”prekära” arbetsvillkor med många tillfälliga anställningar, deltidsanställningar och hög personalomsättning. I detta projekt undersöks inte primärt detta ”periferins” perspektiv. Istället undersöks det perspektiv som uttrycks av de som är fastare knutna till butikerna, de som ofta tillhör den så kallade ”kärnan”: de föreställningar och normer som de har som är förknippade med rörlighet. Sålunda bidrar denna rapport med ny kunskap om vilka föreställningar och normer som reproduceras inom dagligvarubutikerna vilka i sin tur får konsekvenser för den faktiska rörligheten.

Vi vill här tacka alla de intervjupersoner som generöst delat med sig av sina perspektiv. Vi vill även tacka Handelsrådet och särskilt Andreas Hedlund och Jenny Dahlerus.

Juni 2016

Vesa Leppänen och Ann-Mari Sellerberg

Sammanfattning

Handeln är den fjärde största sektorn i arbetslivet och sysselsätter ungefär elva procent av arbetskraften. Hela 83 procent är kvinnor och 19 procent är mellan 16 och 24 år. Andelen tidsbegränsat anställda är ungefär 29 procent. Personalomsättningen är drygt 32 procent och många överväger att byta företag och/eller bransch.

Hur ska denna stora benägenhet att röra sig förstås? Ofta beskrivs hög personalomsättning som ett problem för företagen som innebär ökade kostnader och ibland tas det som tecken på bristfälliga arbetsvillkor. Mot denna bakgrund genomfördes forskningsprojektet *Rörlighet inom dagligvaruhandeln* som finansierades av Handels Utvecklingsråd under 2014–2015. Denna rapport redogör för huvudresultaten. Genom analyser av kvalitativa intervjuer med 39 handlare, butikschefer och anställda ges en kvalitativt grundad beskrivning av vilka olika slags rörelser som sker in i, inom, och ut ur butikerna samt vilka föreställningar och normer som finns om rörlighet.

Handeln är den fjärde största sektorn i arbetslivet och sysselsätter ungefär elva procent av arbetskraften.

Den tidigare forskningen om rörlighet i arbetslivet utforskar i hög grad *individens beslut* om att stanna eller röra sig. Den pekar ut olika *faktorer* som sägs ha betydelse för anställdas beslut. Vår läsning av tidigare studier och våra intervjuer ledde mot ett annat perspektiv: vårt perspektiv är tolkande och betraktar butiken som ett socialt sammanhang med ett system av *betydelser* som har att göra med rörlighet.

I vår analys framträder en bild där rörligheten beskrivs som självklar och önskvärd. Denna norm gäller främst butikens ”kärna” och inte de mer perifert anställda. Normen motiveras med att rörligheten är positiv för individen, motverkar hemmablindhet, skapar driv och kreativitet, ger ett inflöde av kompetens samt ökar anställdas kompetens och karriärmöjligheter. Sålunda beskrivs rörligheten som värdefull för både anställda och organisation. Intervjupersonerna uttrycker även en norm om att rörligheten ska vara ”rätt”. Den ska ske med vissa intervaller, i en viss ordning och ska inte vara ”spretig” eller ”omogen”.

Handlare, chefer och anställda beskriver ofta arbetet som något ”enkelt” och att tidigare utbildning och förkunskaper är av mindre betydelse. Men i nästa andetag räknar de upp en lång rad krav på arbetssökande. De ska vara praktiskt lagda, ska kunna se vad som behöver göras och prioriteras, vilja lära sig, ha framåtanda, vara drivna, med mera. Intervjupersonerna beskriver hur de letar efter sådana egenskaper hos arbetssökande och ”håller ögonen på” nyanställda (timanställda, vikarier, med mera) för att avgöra om

de ska erbjudas fortsatt anställning. Det finns även en norm om att nyanställda, efter en mycket kort introduktion, förväntas lära sig själva. De blir bedömda avseende förmåga att lära sig själva och beroende på hur väl de klarar det, får de antingen lämna organisationen eller erbjuds placering i butiken.

Det sker en fortlöpande selektionsprocess där chefer och anställda är på spaning efter anställda som uppvisar ”driv”. Rörlighet används även som ett medel för att upprätthålla driv i butiken. Chefer beskriver hur de flyttar på medarbetare, utbildar dem, med mera, för att stimulera drivet. Drivet skapar även yttre rörlighet. Chefer berättar om hur de spanar efter drivna medarbetare i andra butiker. Men drivet sammanhänger även med en annan slags yttre rörlighet. När butikschefen köper en egen butik eller när handlaren säljer butiken för att köpa en annan butik är det vanligt att denna lockar med sig de som upplevs som drivna och även hade ansvar för delar av den förra butiken.

Anställda blir även bedömda avseende ”ansvarstagande”. Intervjupersonerna beskriver ansvar som något formellt, som ansvarspositioner, men även som något som anställda tar informellt. Intervjupersonerna anger ett stort antal formella ansvarspositioner och rörelser mellan dem. De analyserar vilka ansvarspositioner som finns, vilka som har dem, hur de sköter dem, rörelser mellan dem och vilka som passar dem själva. Handlare och butikschefer beskriver hur de styr genom att dela ut ansvar. De säger också att anställda tydligt bör uttrycka vilka ansvarspositioner de vill ha. Emellertid är det inte alla som ingår i det rörliga ansvarssystemet. De flesta timanställda ingår inte i det. En del anställda signalerar ointresse för utökat formellt ansvar. Samtidigt ser vi en tydlig ansvarsacceleration hos många anställda, vilket innebär en fortlöpande utvidgning av ansvaret för avdelningen och butiken. Accelerationen påskyndas av förflyttningar mellan olika positioner i butiken men kan även uppstå utan formellt förändrat ansvar.



Formella utbildningar har betydelse för rörligheten. Intervjupersonerna beskriver obligatoriska minimiutbildningar för alla, vilka på grund av att alla deltar inte fungerar selekterande. Det finns produktutbildningar och många av dem beskrivs som ”belöningar”. Samtliga dessa utbildningar beskrivs som ”små” till skillnad från de ”större” och ”vassare” utbildningarna i ekonomi och ledarskap. Endast ett fåtal anställda, som tydligt visar sitt intresse och sin vilja och beskrivs som ”mogna”, erbjuds delta i sådana utbildningar och därigenom komma ifråga för en större ”Karriär”. Samtliga dessa utbildningar är i en grundläggande mening symboliskt integrerade. Anställda vet vilka som deltar i dem och vilka som inte deltar i dem. De har en färdig repertoar av tolkningar knutna till de olika relationer som anställda har till butikens utbildningssystem. De talar om individer som befinner sig ”i karriären”, de som ”blivit sedda”, ”de mogna”, de som själva valt att inte ”göra karriär” och så vidare. I butiken finns ett nätverk av utbildningsrelaterade betydelse där olika individer intar olika positioner i detta betydelsesystem.

Till sist fokuseras utträden ur butikerna. Vi analyserar relationer mellan två grupper anställda, å ena sidan kärnan som består av *tillsvidareanställda* som ofta arbetar dagtid, vardagar, heltid och har särskilda ansvarsområden och, å andra sidan, *tillfälligt anställda* som ofta är timanställda, vikarier, deltidsanställda, provanställda som ofta arbetar kvällstid, helger, deltid och inte har några egna ansvarsområden. De tillfälligt anställda består till stor del av *studenter* som arbetar extra i butikerna och ofta söker sig vidare efter avslutade studier. Studenterna beskrivs ha en viss slags tillhörighet till butiken: De arbetar tillfälligt, har särskilda scheman, har inga egna ansvarsområden, arbetar ”bara” för pengarnas skull och den formella relationen är ofta oklar. Denna tillhörighet leder till en särskild dynamik mellan dem och kärnan. Kärnan kan exkludera dem på olika sätt. Samtidigt som handlare och cheferna ofta är nöjda med deras arbetsinsatser letar de i allmänhet inte efter tecken på engagemang. Studenterna får därför inte erbjudanden om att delta i utbildningar – mer än i minimiutbildningar. De erbjuds inte särskilda ansvarsområden och får inte erbjudanden om tillsvidareanställningar och befordran.

Det sker en fortlöpande selektionsprocess där chefer och anställda är på spaning efter anställda som uppvisar ”driv”. Rörlighet används även som ett medel för att upprätthålla driv i butiken. Chefer beskriver hur de flyttar på medarbetare, utbildar dem, med mera, för att stimulera drivet. Drivet skapar även yttre rörlighet.

Innehållsförteckning

1	Bakgrund	9
2	Teoretiska utgångspunkter	10
2.1	Forskning om beslutsfaktorer	10
2.2	Ett tolkande perspektiv	11
3	Metod	12
3.1	Material	13
4	En mångfald rörelser	14
4.1	En typologi över rörelser i arbetslivet	14
4.2	En typologi över anknytningar och rörelser inom dagligvaruhandeln	14
5	Normen om rörlighet	16
5.1	Rörligheten – ett ideal	16
5.1.1	Rörligheten är självklar och positiv	17
5.1.2	Normen om rörlighet motiveras	18
5.1.3	Interaktion om rörlighet	21
5.1.4	Rätt rörlighet	22
5.1.5	Att organisera för rörlighet	23
5.1.6	Rörlighetsnormens sammanhang	25
5.1.7	Undantag från normen om rörlighet	26
6	In i butiksarbetet	28
6.1	”Man behöver ju inte vara raketforskare”	28
6.2	”Men – butiksarbete kräver vissa egenskaper”	29
6.3	Sällningen	31
6.4	Att börja lära sig själv	33

Fortsättning på nästa sida

7	Rörlighet inne i butiken	36
7.1	På spaning efter driv	36
7.2	Drivet presenteras	37
7.3	Drivet fångas upp	39
7.4	Ansvar och rörlighet	42
7.4.1	Diskussion om ansvar och rörlighet	52
7.5	Formell utbildning och rörlighet	54
8	Ut ur butik	59
8.1	Kärnan och de tillfälligt anställda	59
8.1.1	Studenttillhörighetens signaler	59
8.1.2	Studenternas rörelser	62
9	Diskussion	63
	Referenser	66

Bakgrund

1

Ungefär elva procent av de anställda i Sverige arbetar inom handeln och hela 83 procent är *kvinnor* (Bergman & Ivarsson 2010). Enligt Svensk Handel är 19 procent av de anställda *unga* mellan 16 och 24 år (Svensk Handel 2014). Enligt LO (2015) är 69 procent av de anställda inom detaljhandeln *deltidsanställda*, till skillnad från 26 procent av arbetskraften i sin helhet, och andelen *tidsbegränsat anställda* är 29 procent. Svenskt Näringsliv (2011) säger att *personalomsättningen är hög* inom ”handel, hotell och restaurang”, nämligen drygt 32 procent. *En stor andel överväger att lämna sina anställningar*. Bergman & Ivarsson (2010) visar att 31 procent av männen och 21 procent av kvinnorna vill byta både företag och bransch och ytterligare tio procent av männen och åtta procent av kvinnorna vill stanna kvar inom handeln men byta företag.

Men hur ska den stora benägenheten att röra sig ut ur företagen förstås? Ofta beskrivs hög personalomsättning som ett problem för företagen. Den hävdas leda till avvecklingskostnader, förlust av kunskaper, försämrad service och kostnader för rekrytering och utbildning av ersättare. Ibland beskriver anställda och fackliga organisationer personalomsättningen som ett tecken på att företagen erbjuder bristfälliga arbetsvillkor. Mot denna bakgrund genomfördes forskningsprojektet *Rörlighet inom dagligvaruhandeln* som finansierades av Handels Utvecklingsråd under 2014–2015. I denna rapport redogör vi för huvudresultaten av projektet. Genom analyser av kvalitativa intervjuer med 39 anställda, butikschefer och handlare ges en kvalitativ beskrivning och analys av rörlighetens betydelser inom dagligvaruhandeln. På basis av intervjuerna ger vi en analys av vilka olika slags rörelser som sker inom och mellan butiker, vilka föreställningar och normer som finns om rörlighet i butikerna, och den sociala interaktionen mellan handlare, butikschefer och anställda avseende rörlighet. Sålunda undersöks följande aspekter av rörlighet inom dagligvaruhandeln:

- Vilka *olika slags rörelser* sker inom butikerna, både horisontellt (mellan olika delar av butikerna) och vertikalt (karriärrörlighet)?
- Vilka *normer* finns om rörlighet?
- Hur sker rörligheten *in i* butikerna? Vilka väljs ut för anställning? Hur sker den informella prövningen av tillfälligt anställda innan fortsatt anställning eventuellt erbjuds?
- Hur sker rörligheten *inom och mellan* butikerna? Hur kommunicerar anställda sitt intresse för att röra sig eller inte röra sig? Vilken betydelse har formell utbildning för rörligheten?
- Hur sker rörligheten *ut ur* butikerna? Vilka skilda förväntningar och rörligheter finns mellan olika grupper inom butikerna?

2

Teoretiska utgångspunkter

2.1 Forskning om beslutsfaktorer

En stor del av forskningen om rörlighet i arbetslivet utforskar *individens beslut* om att stanna eller röra sig. Den pekar ut olika *faktorer* som sägs ha betydelse för anställdas beslut om att stanna eller röra sig. Vi grupperar dessa beslutsfaktorer enligt följande:

Arbetsvillkor: Flera forskare pekar på att anställningens omfattning kan föranleda individer att röra sig, det vill säga att genom rörelser få fler eller färre timmar (Bergman & Ivarsson 2010, Hendrie 2004, Sakai, Matos & Galinsky 2008). Även *arbetstidens förläggning* under dygnet och veckan kan ha betydelse (Bergman & Ivarsson 2010, Earle 2002, Hendrie 2004, Sakai, Matos & Galinsky 2008) liksom *inflytande över arbetstiderna* (Sakai, Matos & Galinsky 2008, Earle 2002, Fields & Nkomo 2011, Broadbridge 2003). Även *lönens storlek* kan ha betydelse för den anställdas vilja att stanna eller lämna (Sakai, Matos & Galinsky 2008, Hendrie 2004, Bergman & Ivarsson 2010) liksom upplevelsen av att ha en *rättvis lön* (Booth & Hamer 2007, Jones & Skarlicki 2003) och *löneform* kan ha betydelse, det vill säga om det är en fast månadslön eller om det är en provisionslön (Lewin & Sager 2010, Lucas et al 1987, Mobley 1982). En annan beslutsfaktor handlar om *arbetsbelastning* (Broadbridge 2002, Booth & Hamer 2007). Även graden av *harmoni mellan olika krav* har påvisats vara av betydelse för viljan att stanna eller lämna (Igbaria et al 1994, Knight, Crutsinger & Kim 2006). En annan faktor har att göra med anställdas *trivsel med arbetsuppgifterna* (Fields & Nkomo 2011, Mann 2012). Även *möjligheter till intern rörlighet* kan avgöra om individer vill stanna eller lämna. (Hendrie 2004, Booth & Hamer 2007, Fields & Nkomo 2011).

Relationer på arbetsplatsen: En rad studier visar att *relationen till den närmaste chefen* har stor betydelse för om medarbetaren vill stanna eller lämna (Babin & Boles 1996, Knight, Crutsinger & Kim 2006, Fields & Nkomo 2011, Sakai, Matos & Galinsky 2008). Även *relationer till andra anställda* kan ha stor betydelse för viljan att stanna kvar (Babin & Boles 1996, 1998, Knight, Crutsinger & Kim 2006, Booth & Hamer 2007, Fields & Nkomo 2011). Grad av engagemang för arbetet kan påverka rörligheten (Babin & Boles 1996, Knight, Crutsinger & Kim 2006, Wren, Berkowitz & Grant 2014). En rad studier visar att ju högre en individs ”commitment” är desto lägre är benägenheten att lämna organisationen (Cohen 1993, Ingram & Lee 1990, Iverson & Deery 1997, McNeilly & Russ 1992, Yurschin & Park 2010).

Individuella faktorer: Även den anställdas ålder är av betydelse, där det visats att de mest stann-benägna finns bland de som är mellan 40 och 49 år (Sakai, Matos & Galinsky 2008). Äldre och lägre utbildade medarbetare har visats vara mer benägna att stanna (Wren, Berkowitz & Grant 2014). I allmänhet slutar nyanställda mer frekvent än de som varit anställda en tid (Sager, Futrell & Varadarajan 1989, Tziner & Birati 1996, Hendrie

2004). De som är mer *produktiva* och har bäst *rykte* bland andra arbetsgivare påstås ibland vara de som är mest benägna att lämna (Yurschin & Park 2010).

Anställdas sociala situation: De som har det huvudsakliga ansvaret för familjens inkomst och upplever lönen för låg är förmodligen benägna att söka mer välbetalda arbeten än de som delar på inkomsten med sin partner. De som har barn är mer benägna att stanna längre tid än de som saknar barn (Sakai, Matos & Galinsky 2008).

2.2 Ett tolkande perspektiv

En första iakttagelse om forskningen om beslutsfaktorer är att den enbart fokuserar enskilda individers beslut. (Se till exempel Griffeth, Hom & Gaertner 2000.) Dessa studier gör ett antagande om att det finns en viss given uppsättning faktorer som har samma betydelse för alla medarbetare och att dessa faktorer finns närvarande i samtliga de sammanhang som undersöks och har samma betydelser i dem.

Vår läsning av dessa studier och våra intervjuer ledde mot ett annat perspektiv: ett perspektiv som är tolkande och betraktar butiken som ett socialt sammanhang med ett system av *betydelser* som har att göra med rörlighet. Det finns en mångfald olika rörelser i butiken och dessa utförs av individer med olika positioner och det finns en mångfald betydelser knutna till de olika rörelserna.

Vi är här inte bara intresserade av den konkreta rörelsen. Vi uppmärksammar att individer kan reflektera över olika möjliga rörelser och förbereda rörelser långt i förväg, till exempel genom att reflektera över vad som är giltigt rörelsekapital i olika branscher och företag, skaffa information, delta i utbildningar, skaffa sig yrkesmeriter och etablera nödvändiga sociala relationer. Vi uppmärksammar att individer i efterhand ägnar sig åt att tolka sina erfarenheter genom att ställa dem i relation till sina andra erfarenheter och andras erfarenheter. Vi uppmärksammar också att individer, i många olika sociala sammanhang, delger sina erfarenheter och lyssnar till andras erfarenheter av rörelser.

Det är vidare vanligt att organisationer har vissa färdiga rörelsevägar för den inre rörligheten. De kan vara formella, till exempel internutbildningar, traineeprogram och intern utlysning av tjänster. Det kan också finnas färdiga vägar för att hjälpa medarbetarna med yttre rörlighet, till exempel stöd för uppbyggnad av portofolios och rutiner för rekommendationsbrev. Det kan också finnas informella aspekter av rörlighetens organisation. Som exempel kan det finnas informella normer om vilka som ska få röra sig, till exempel delta i en viss utbildning.

Mot denna bakgrund kan vi även förvänta oss att det i varje organisation finns ett fortlöpande samtal om rörelser. Samtalet om rörligheten är de informella lärdomar som medlemmarna i organisationen förmedlar om rörlighet. De förändras allt eftersom medlemmarna gör nya rörelse-erfarenheter – antingen egna eller sådana som de iakttar hos andra eller hör talas om. Lärdomarna är föremål för fortlöpande värderingar och omvärderingar.

3

Metod

Empiriska data insamlades genom 39 kvalitativa intervjuer med yrkesverksamma handlare, butikschefen och anställda inom dagligvaruhandeln i Skåne.

Intervjupersonerna kontaktades på olika sätt. I många fall kontaktades handlaren eller butikschefen med en förfrågan. I anslutning till att handlarna och butikscheferna intervjuades frågade vi om möjlighet att kontakta någon eller några anställda. I några fall genomförde vi intervjuer enbart med anställda som butikscheferna förmedlat och i andra fall frågade vi intervjuade anställda om de kände någon som vi kunde fråga. Några intervjupersoner rekryterades också genom personliga bekanta till oss som kände personer som arbetade i butik.

I anslutning till att intervjupersonerna blev tillfrågade fick de skriftlig information om projektets syfte och metod, vilken organisation som finansierade projektet, att deltagandet var frivilligt och att de när som helst kunde avbryta intervjun, att deras identiteter inte skulle avslöjas för några andra än projektets medarbetare och att informationen skulle behandlas konfidentiellt. De fick även information om när och hur projektet skulle rapporteras och kontaktuppgifter till oss som författat denna rapport samt en uppmaning om att kontakta oss om de hade några ytterligare frågor.

Empiriska data insamlades genom 39 kvalitativa intervjuer med yrkesverksamma handlare, butikschefen och anställda inom dagligvaruhandeln i Skåne.

Intervjupersonerna fick själva bestämma var intervjuerna skulle genomföras. Samtliga handlare och butikschefen bjöd in oss till butikerna för att genomföra intervjuerna i deras kontor. Även de flesta anställda bjöd in oss till butikerna för att intervju dem i personalrum eller lediga kontor. I de fall intervjuerna inte kunde genomföras under arbetstid – vilket främst var fallet när anställda vid lågpriskedjorna intervjuades – genomfördes de i sociologiska institutionens lokaler, i något café eller hemma hos en av oss forskare.

Vid intervjuerna använde vi oss av en kombination av semi-strukturerade och strukturerade intervjufrågor. Intervjuerna inleddes med den semistrukturerade delen. Som stöd använde vi en intervjuguide som var indelad i teman med stickord. Dessa teman omformulerades och specificerades under projektets gång, vilket sammanhänger med att vår analys utvecklades och vi upptäckte att det fanns vissa regelbundenheter i intervjupersonernas berättelser.

Intervjuguidens teman utformades utifrån de föreställningar vi hade om rörlighetens betydelse innan projektet påbörjades. Men vid analysen av intervjuerna visade det sig att vissa teman framträdde särskilt, vilka vi fokuserar i denna rapport, medan andra teman kommer att bli föremål för kommande analyser. Intervjuguiden innehöll frågor om vägen in i anställningen, nuvarande anställningsförhållanden, arbetsuppgifter, upplevelser av arbetet och krav på särskilt yrkeskunnande i arbetet, krav på kreativitet i arbetet, samhälleliga värden (det vill säga vad butiken ”står för”, om varorna är ”bra”, och så vidare), relationer till chefer och kollegor, frågor om rörligheten (det vill säga om man avser att stanna eller förflytta sig inom eller utanför företaget, om man aktivt söker till andra arbetsuppgifter/annan anställning, om man planerar utbilda sig, och så vidare.) och om den aktuella arbetsmarknaden (det vill säga vilka föreställningar man har om den, vilka alternativ som finns, var man får information om arbetsmarknaden, och så vidare).



Den strukturerade delen av intervjun bestod av frågor som – förutom ålder och kön – handlade om intervjupersonernas utbildningsbakgrund, hur länge de arbetat inom handeln och i den aktuella butiken, vilken roll de har i butiken, anställningsform, anställningens omfattning, arbetets förläggning under veckan och förekomst av övertid.

Intervjuernas längd varierade. Den kortaste individuella intervjun var 24 minuter och den längsta var en timme och tolv minuter. De allra flesta individuella intervjuerna var cirka 50 minuter långa. Samtliga intervjuer transkriberades av någon av de två projektassistenter som anlätades för denna uppgift och transkriptionerna granskades och analyserades av oss som författat denna rapport.

3.1 Material

I det följande redogör vi för våra empiriska data: Intervjuerna genomfördes med anställda i tio olika butiker som är knutna till de största kedjorna, nämligen Ica, Kooperationen, Hemköp, Netto och Lidl. Av intervjupersonerna är 21 kvinnor och 18 män.

Intervjupersonernas medelålder var 36,5 år ($N = 30$). 15 var mellan 19 och 30 år, sex var mellan 30 och 39, sex var mellan 40 och 49, en var mellan 50 och 59 samt fyra var mellan 60 och 62 år ($N = 32$, vi uppskattade två anställdas ålder till cirka 20 år). Av intervjupersonerna var 33 anställda och ytterligare fem var anställda som butikshefer och två var handlare (fem av de sju handlarna och butiksheferna är män). Den anställda som hade arbetat kortast tid var en kvinna som anställdes två månader innan intervjun genomfördes och den som hade arbetat längst tid var en annan kvinna som hade varit anställd under totalt 42 år i samma butik. Den genomsnittliga tid som intervjupersonerna varit verksamma i butikerna (som anställda eller handlare) var drygt nio år ($N = 31$).

4

En mångfald rörelser

4.1 En typologi över rörelser i arbetslivet

Efter en genomgång av forskning om rörlighet i arbetslivet i allmänhet och inom handeln i synnerhet vill vi föreslå följande indelning av olika huvudtyper av rörlighet (se framför allt Hendrie 2004, Hom & Griffeth 1995, Ng, Sorensen, Eby & Feldman 2007, Rosenbaum 1984, Rosenfeld 1992): *Yttre rörlighet* är den som sker *in i branschen, in i företag, ut ur företag och vidare in i andra företag inom branschen*, samt *ut ur branschen*. Den yttre rörligheten kan även delas in i *nedåtgående rörelser, sidorörelser* och *uppåtgående karriärrörelser*. Vi urskiljer också en *inre rörlighet*, inom företagen, som i likhet med de yttre rörelserna kan delas in i *sidorörelser, nedåtgående rörelser* och *uppåtgående karriärrörelser*. De inre rörelserna kan även ske *mellan olika slags tillhörigheter* till organisationerna, till exempel mellan tillfälliga och fasta anställningar och mellan fasta anställningar och ägarskap.

4.2 En typologi över anknytningar och rörelser inom dagligvaruhandeln

Vi ska här kortfattat beskriva de huvudsakliga rörelserna som sker in i, inom, och ut ur dagligvarubutikerna samt mellan vilka anknytningar dessa rörelser sker.

Det finns personer som utför arbete i butikerna men som *saknar anställningsförhållande*, till exempel elever, långtidssjukskrivna och långtidsarbetslösa. Det finns även personer som utför butiksarbete och som är anställda av underleverantörer, till exempel anställda vid bemanningsföretag och av leverantörer. Det förekommer att leverantörer packar upp varor i butikerna och att de även deltar vid ombyggnader. Dessa grupper butiksarbetare återfinns ofta i kassan eller kolonialavdelningarna. De har inga chefsfunktioner. Det förekommer en viss rörlighet från offentligt finansierade arbeten till ordinarie anställningar. Vid våra intervjuer har det visat sig att det förekommer att anställda i bemanningsföretag blir formellt anställda av butikerna.

Det finns även personer som är *tillfälligt anställda*. Det finns formellt anställda *vikarier* som arbetar tillfälligt i butikerna, till exempel tillfälliga inhoppare som arbetar enstaka timmar eller dagar, sjuk- eller graviditetsvikarier och semestervikarier. En annan grupp tillfälliga medarbetare i butiken är *extraknäckande studenter*. Det finns även *andra extraknäckare* såsom pensionärer och personer som har sin huvudsakliga sysselsättning på annan plats, till exempel musiker. Vi har mött tillsvidareanställda som har börjat sina karriärer genom att arbeta som vikarier och extraknäckare. Bland de tillfälligt anställda finns även de provanställda vilka, om inte annat sker, planeras stanna kvar i butiken som tillsvidareanställda. Även

dessa grupper återfinns ofta i kassan eller kolonialavdelningarna och har sällan ansvars- eller chefsfunktioner.

Det finns olika vägar till en tillsvidareanställning. En del har börjat som timanställda, vikarier, studenter eller andra extraknäckare, vilket följts av provanställning och sedan tillsvidareanställning. Andra har sökt utannonserat arbete eller direkt vänt sig till butiken med intresseanmälan. Ytterligare andra har blivit tillfrågade direkt av butikschefen, till exempel de som arbetar vid bemanningsföretag i butiken, hos underleverantörer, demonstratörer eller de som har offentligt finansierat arbete. Till skillnad från de andra grupperna arbetar de i butikens samtliga delar har ofta olika ansvars- eller chefspositioner. De skiljer sig också från de andra grupperna genom att de ofta har fasta scheman och arbetar under veckans alla dagar, men något oftare på dagtid än kvällstid och något oftare vardagar än helger.

Det är tydligt att en tillsvidareanställning kan öppna upp en helt ny repertoar av möjliga rörelser: De kan flytta mellan olika positioner inom butiken, till exempel från arbete vid en avdelning till arbete vid en annan. De kan förflytta sig mellan olika scheman, till exempel från ett schema med stor kvällsledighet till mindre kvällsledighet. De kan flytta sig mellan olika omfattning i tjänsten, till exempel från en deltid till en heltid. De kan även röra sig ”uppåt” i hierarkin, till exempel genom att åta sig uppgifter som avdelningsansvarig eller områdesledarskap, och de kan även röra sig ”nedåt” i hierarkin. En annan slags inre rörlighet handlar om att utbilda sig inom företaget, till exempel till butikschef. De får ökade möjligheter att röra sig mellan butiker inom samma bolag. Ibland kan de ”följa med” en handlare eller butikschef som lämnar butiken till dennas nya butik.

En annan position är butikschefens. Vägen till anställning som butikschef sker oftast genom lång tjänstgöring i en eller flera butiker, där den anställda rört sig internt mellan olika positioner i butikerna, där denna fått erfarenhet av arbete i butikernas olika delar, och även haft olika chefsfunktioner, vilket sedan ofta kompletterats med särskild utbildning till butikschef.

En annan position är handlarens. Rörligheten in till posten som handlare sker på vissa typiska sätt: Den kan ske genom att en person som tidigare varit butikschef, men inte ägt en egen butik, köper en butik eller en andel av en butik tillsammans med någon eller några andra. Det kan då vara frågan om ett köp av ett franchisingföretag, där butiken förbinder sig att följa ett visst koncept och även göra sina inköp från kedjan. Det kan även vara frågan om ett delägarskap där handlaren äger en viss del och kedjan äger en annan del. Det förekommer naturligtvis också att tidigare butikschefer direkt betalar för hela butiken.

Rörligheten till posten som handlare kan även ske genom att en person helt enkelt tar över butiken från en eller flera släktingar, till exempel genom att ett barn övertar familjeföretaget från en förälder.

5 Normen om rörlighet

5.1 Rörligheten – ett ideal

Dagligvaruhandeln är en bransch med en relativt hög yttre rörlighet vilken brukar beskrivas som ett problem då den leder till förlust av kompetens, ökade kostnader för rekrytering och träning, allmän turbulens i organisationerna, och så vidare.

I vår analys framträder emellertid en annan bild, nämligen att rörligheten betraktas som självklar och till och med önskvärd av chefer och anställda samt att icke-rörlighet, det vill säga att stanna kvar år efter år i samma position, är något av ett problem. Rörligheten mellan positioner inom butiken och mellan butiker beskrivs utveckla både anställda och butikerna.

Rörligheten mellan positioner inom butiken och mellan butiker beskrivs utveckla både anställda och butikerna.

Sålunda finns en tydlig norm om rörlighet. Den gäller butikens kärna, det vill säga chefer och tillsvidareanställda som arbetar heltid, dagtid och har särskilda ansvarsområden i butiken. Normen gäller inte lika starkt perifert anställda, det vill säga de som saknar anställningsförhållande, tillfälligt anställda och provanställda. Det finns en förväntan om att de kanske ändå inte ska stanna kvar inom branschen. Rörlighetsnormen gäller inte heller de tillsvidareanställda som signalerar att de inte vill ingå i rörlighetens interaktion. De sistnämnda betraktas med viss ambivalens där de å ena sidan beskrivs negativt som orörliga och låsta, men å andra sidan som hårt arbetande och värdefulla medarbetare.

Våra intervjupersoner uttryckte olika motiveringar för rörligheten:

- Rörlighet ger omväxling.
- Rörlighet motverkar hemmablindhet.
- Rörlighet skapar driv och kreativitet.
- Rörlighet in i butiken ger ett inflöde av värdefulla medarbetare.
- Rörlighet ger ett inflöde av kompetenser.
- Rörlighet ökar anställdas kompetens.
- Rörlighet ökar anställdas karriärmöjligheter.

Intervjupersonerna uttrycker också tydliga normer om den sociala interaktionen om rörlighet, framför allt att det är ett individuellt ansvar att tydligt uttrycka sina avsikter till rörlighet i dialog med överordnade. Det finns även normer om rätt rörlighet. Den rätta rörligheten ska ske med vissa tidsmässiga intervall. Den kan vara horisontell eller

vertikal, stegen i rörligheten uppåt (befordran) ska ske i en viss ordning och den ska inte vara ”spretig” eller ”omogen”.

5.1.1 Rörligheten är självklar och positiv

Handlare, butikschefer och anställda beskriver den inre och yttre rörligheten som *självklar*. En handlare återger, med några korta ord, sin egen karriär som innebar ett stort antal rörelser:

Så jag började jobba där när jag var 16, sen har jag gått BLU butiksledarutbildning på Ica och så egentligen bara jobbat och ja och sen, detta är faktiskt den sjunde butiken jag har.

I denna korta berättelse kan vi urskilja åtminstone en rörelse in i butiken, en från butiksarbete till butiksledarutbildning och sju rörelser mellan butiker. Förmodligen har denna handlare också genomfört en lång rad inre rörelser inom butikerna, vilka utelämnas ur berättelsen. Själva rörelserna beskrivs som självklara. En annan handlare återger på ett mer omfattande sätt sina egna rörelser från den första anställningen i delikatessen till att nu äga sin andra butik:

Så man gjorde som alla andra egentligen, man börjar i delin (delikatessavdelningen) då. Man hade kassaarbete och man fick visa framfötterna, göra det där lilla extra hela tiden för att få avdelningsansvarige att se en va, och våga satsa på en. Och då efter ett tag fick man ju gå lite utbildningar och lära sig lite catering och börja göra smörgåstårter och i kassan fick man lite mer kassaansvar och redovisningsansvar och sådana här bitar, så att efter ett tag kunde man få turen att butikschefen såg en då va, och man kunde få lite mer ansvar då. En liten hylla som man fick betrakta som sin egen (skratt).

Redan här ser vi åtminstone sex inre rörelser i butiken. Handlaren fortsätter:

Och så fick man fortsätta på den banan och sen fick man en avdelning som sin egen och sen till slut så kanske butiksägaren då såg en, Ica-handlaren så att säga, och till slut då så kunde man, ja de är ju alltid så att det förändras ju, uppdragen, och sen så slutar butikschefen och så fick man det uppdraget och efter en tid så fick ju handlaren, i detta fallet han skickade mig BLU (butiksledarutbildning) och sedan FLU (företagsledarutbildning) så man hade allting på fötterna. Sen började man söka egen butik och handlaren i detta fallet stöttade ju mig till 100 procent, fantastisk handlare. Och sen fick jag min första butik, de är väl 15 år sedan, eller ja 16 år sedan. Och då drev jag den i fem–sex år och har haft denna i tio år.

I detta citat ser vi hur handlaren fick avdelningsansvar, uppdrag som butikschef, deltog i utbildning till butiksledare och företagsledare, följt av köp av egen butik och sedan köp av en andra butik. En annan butikschef säger att det är naturligt att man vill röra på sig och söka efter något ”bättre”: ”Alla vill ju egentligen hitta något bättre, så är det ju”. Rörligheten beskrivs som självklart *positiv*. Det framkommer tydligt i följande citat där en handlare berättar att han gärna anställer rörliga individer.

I: *Men har du som handlare, har du någon glädje utav få in den typen av personer som har varit på olika ställen?*

IP: *Ja absolut!*

Handlarna och butikscheferna uttrycker att anställdas rörlighet ut ur butikerna är lika självklar och positiv – även om den ibland innebär att de förlorar viktig kompetens:

Jag älskar när ungdomarna visar framfötterna och vill vidare för jag kan bli nästan tvärtom, gör de inte det och vill vara kvar här hela tiden och är nöjda med det från man är alltså 20 år. Ska de vara här fram tills att de blir pensionärer?

Sålunda är rörligheten självklar och värderas som positiv. Denna värdering, när den uttrycks i butiken, blir en norm om rörlighet.

5.1.2 Normen om rörlighet motiveras

Rörlighet ger omväxling: En butikschef säger att det krävs en viss inre rörlighet för att de anställda inte ska uppleva arbetet som monotont och söka annat arbete. I nästa andetag säger att han det finns anställda som, när de arbetat i butikens olika delar, ändå kan uppleva det som monotont.



En del känner nog när, faktiskt, när dom har gått igenom så att säga och runt det mesta så känner dom nog att ”nämen detta blir detsamma alltid” så då känns det ibland som vissa vill helt annat, vissa inte alla.

En anställd säger att hon trivs med den inre rörlighet som erbjuds i butiken, att den ger *omväxling*. Hon växlar i arbetet mellan olika avdelningar.

Jag är en sådan person som inte klarar av när det inte finns något att göra. Tack och lov finns det alltid något att göra på Hemköp. Jag hade inte kunnat stå i en fin designbutik och du har tre kunder om dagen som förvisso handlar för 100 000, men det är också allt vad du har i kunder. Det är öset, det är action alltså. Det händer något hela tiden.

Rörlighet motverkar hemmablindhet: En viktig motivering för ökad rörlighet handlar om att anställda som stannar kvar i positioner riskerar att ”mentalt fastna” och bli ”låsta” i sitt tänkande. Anställda som ”fastnat” sägs ha svårt att ta till sig nyheter. De gör som de alltid har gjort. Att ”fastna” är att fastna fysiskt, i en viss kedja, men också att fastna i en viss position i butiken och att då kanske även fastna i tänkandet. En intervjuperson kallar detta ”hemmablindhet”:

Det kan nog vara att den som jobbar i avdelningen då kanske är lite hemmablind. Och tycker det ser snyggt ut. Och det kan ju också vara så att det är jobbigt att bygga upp nåt nytt. Så ibland får man nog ha en liten spark i baken där och säga att nu får vi ha nåt nytt.

En butikschef:

Det är alltid bra att få litet rotation ... Man ska ju inte vara för länge i en position heller för då blir man ju litet hemmablind och litet trött utan det ... för att du ska vara inspirerad och så, så ska det ju vara litet miljöombyten och litet andra förutsättningar och ... prova och testa dig fram för det ... det är alltid lätt att man gör som man har gjort ... Vi är väl litet vanemänniskor.

En annan chef:

Många har ju vart här 20 år men dom vet ju knappt vad det är dom säljer, så det, det är skillnad på personerna där va, dom kan ju gå ”Jamen så har vi alltid gjort” – ja, ”Men du, kunderna handlar inte det idag”.

Rörlighet skapar driv och kreativitet: Rörligheten innebär också ett inflöde av idéer och impulser till förnyelser av butiken:

I: *Men känner du att dom nya då som kommer från andra att dom tillför någonting?*

IP: *Ja.*

I: *Vad är det dom tillför då för någonting?*

IP: *Vi jobbar ju aldrig lika ju, vi har lite olika rutiner, vi har lite olika sätt att hantera saker och ting och det är rätt intressant ”hur gör ni, vad är, vad var bättre där?”, ”vad gör vi bättre?”, ”aa det är bättre här men vi hade någon grej där”, ”ja okej men det kan vi ju ta till oss det är ju sjukt bra ju” och så blir det litta nytt fart i medarbetarna ”ja dom kommer in med nya idéer här, ja fan det var ju kul ju” så att det lyfter ju även dom som är ...*

Rörelser in i butiken ger ett inflöde av värdefulla medarbetare: En butikschef säger att rörelser ut ur butiken samtidigt innebär rörelser in i den, vilket i och för sig skapar merarbete men samtidigt innebär ett tillskott av nya värdefulla medarbetare.

I: Det är inte alls något problem att dom inte stannar och ... och att dom kanske inte stannar i branschen heller?

IP: Nej, nej det tycker jag inte ... det är, det jag får ju lära upp nya, visst det, det ger ju mig mer jobb och det kostar mig lite mer men jag kan ju få en ny medarbetare som är ännu bättre så att ... vi har ju möjlighet att styra dom. Kommer du in som ny så kan jag ju styra dig dit hän jag vill, om den sen har blivit bra där och går vidare ja, men då har ju jag lyckats ju, då lär vi upp en ny.

Rörlighet ger inflöde av kompetenser: Rörlighet in i butiken bidrar även med viktiga kompetenser. En butikschef säger sig gärna anställa personer som tidigare arbetat inom hamburgerbranschen eftersom de brukar ha god förmåga att hantera stress och har god samarbetsförmåga.

Ehh, något som också är positivt att läsa i ett cv är ju att man har jobbat på McDonalds eller Burger King eller någonting sådant, de skolar väldigt bra i sina kedjor. De lär sig och de ser och den här stressen och vet vad det innebär och att man ger järnet och man jobbar för varandra, för gör inte jag mitt så klarar inte de andra sitt.

Denna butikschef fortsätter med att säga att han också gärna anställer personer som tidigare arbetat i Ica Nära-butiker, som är mindre butiker där varje anställd behöver klara av många olika arbetsuppgifter:

De är väldigt väl inskolade, kan fantastiskt mycket i regel om alla bitar. [...] I en butik ... eehm ... där lär man sig ... eeh ... stressen, snabbheten. Du måste liksom finnas för kunden hela tiden. [...] Är man bara par stycken i butiken som jobbar så ... Åh du måste fronta, du måste ... eeh håll, gå ner åååh ... eeh ... fylla på clementiner och du måste fixa köttet, se till så att det är frontat där och ändå måste du finnas på golvet hela tiden för [...] Ehhh, dom är mycket mer skolade än här. Kommer man från en stor butik så har jag det ansvaret va.

Denna chef säger också att inflödet av nya, framför allt rörliga anställda, tillför viktig kompetens till organisationen vad gäller kunskaper: ”De tillför mycket för helheten vill jag påstå”.

Rörligheten ökar anställdas kompetens: I butikerna sker en stor del av utbildningen genom inre rörlighet, det vill säga att medarbetarna får arbeta i de olika delarna

av butiken. En chef beskriver hur den inre rörligheten minskar butikens sårbarhet vid sjukdom.

Finns ju inget bättre än att att vi har delikatessfolk ... som vi flyttar upp på golvet. [...] Dels har de varit duktiga i delikatessen och sen har, kan vi ju använda dom då på en annan avdelning och brinner det så om det blir svininfluensa eller vad som helst, ja då har vi kunskapen som vi kan få in folk som redan från början kan delikatess och fisk.

Rörligheten ökar anställdas karriärmöjligheter: Rörligheten skapar möjligheter säger en butikschef:

Jag menar alla förändringar som görs, antingen medvetna eller omedvetna, är ju möjligheter.

Rörligheten skapar möjligheter för andra individer att röra sig, till exempel genom att de kan erbjudas fler arbetstimmar, tillsvidareanställning eller befordran. Rörlighet skapar möjligheter för organisationen att ta vara på de medarbetare som är drivna. En butikschef beskriver hur rörligheten skapar möjligheter för deltidsanställda:

Av dom deltidsanställda är det alltid nån som vill bli påläggskalv så att säga och vill fortsätta och det öppnar sig alltid en möjlighet inom en hyfsad framtid för dom.

Ickerörligheten leder till att karriärvägarna uppåt blir hindrade:

För vi har ju ett litet bekymmer kan jag väl säga, de är ju om folk blir för bekväma i sina roller. [...] Så att de inte vill vidare. [...] Det innebär ju att dom fungerar som bromsklossar utav dom som, som är under.

5.1.3 Interaktion om rörlighet

Rörlighet sker i *socialt samspel* mellan handlare, butikschefer och anställda. En butikschef betonar detta samspel: ”Förändringar genomför man inte själv, utan det gör man ihop med någon”. Butikschefer och anställda säger att det bör finnas en *öppen dialog* mellan överordnad och underordnad om rörlighet. Individen bör själv kommunicera sin vilja att röra sig, säger chefer:

Man måste ju ändå ha en öppen dialog. Alltså i en sån här liten butik, man känner ju ändå varandra så himla nära. Jag tycker att då får man komma fram och säga det att ”Nu vill jag gärna testa på något nytt, eller att man lär sig nåt mer”. Sen säger man: ”Oh, då kanske du kan gå den här utbildningen”.

Den öppna dialogen om vilka avsikter anställda har kan tas till vara av chefen – om den anställda bedöms lämplig och det finns möjlighet. En butikschef berättar om hur han kan välja ut någon att ”satsa på” och hur den får en chans att ”förkovra sig i butiken”, det vill säga prova arbeta i olika delar av butiken (inre rörlighet) och ”testa” vara till exempel jourhavande butikschef, men även att utbilda sig inom det utbildningssystem som kedjan erbjuder:

För den som vi satsar på då alltså, då ... det här är ett ämne för att bli avdelningschef eller butikschef. Och kanske har den personen redan innan den kommer hit bestämt sig för att ”jag kanske ska försöka bli köpman en dag”. Där är det ganska naturligt att den personen får en chans att förkovra sig i butiken – så att säga att man får gå utbildningar och man blir [ohörbart] och den den blir färdig en dag får man ju se om det finns plats för den inom den butiken inom ett rimligt tidsperspektiv. Och finns det inte det och man inte orkar vänta så länge så får man då söka sig till andra. Och ofta är det ju inte några direkt hard feelings mellan handlare där.

5.1.4 Rätt rörlighet

Normen om rörlighet säger att anställda bör röra sig internt och externt vilket motiveras med att det motverkar hemmablindhet, skapar driv och kreativitet, utbildar och ökar anställdas möjlighet att göra karriär inom och utom butiken. Normen motiveras med att rörelser ut ur butikerna skapar utrymme för rörlighet och karriär för andra anställda och även ger utrymme för inflöde av nyanställda som tillför nya kompetenser. Som visats ska rörligheten vara medveten och expliceras i dialog med handlare och chefer. I det följande visar vi att det finns vissa föreställningar om vad som är *rätt* rörlighet.



Med vissa mellanrum: En butikschef anger en maximal tid som man bör stanna på samma plats, det vill säga med vilka intervall rörelserna bör ske:

Det vet i fan om jag skulle vilja gå hela livet på samma ställe. Fem år kanske är att ta i. Mellan fem och tio, där någonstans.

Horisontell och vertikal rörlighet: Den rätta rörligheten kan vara horisontell, det vill säga att medarbetaren flyttar mellan olika avdelningar inom butiken. Den rätta rörligheten kan också vara vertikal, en medveten karriärrörlighet inom butiken eller en rörelse ut ur butiken till annan anställning som innebär steg uppåt i karriären.

Vissa bestämda steg i en viss ordning: Det framkommer också att rörelserna ska ske i en viss ordning. Den intervjuade är butikschef i en av de nyetablerade kedjorna.

I: *Ja, hur kan man gå vidare i karriären som handelsanställd?*

IP: *Vi har ju stegen liksom, deltidsanställd, sen är det ställföreträdande butikschef. Sen är det ju butikschef. Och sen är det ju så här ...*

I: *Hur menar du?*

IP: *Ja, sen är det ju både distriktschef, och sen är det ju nästa olika tjänster på kontoret. Men man måste ju ha varit butikschef.*

Den spretiga rörligheten: En butikschef kontrasterar den rätta samlade rörelsen mot en *spretig*, där den anställda arbetar kort tid i olika typer av butiker eller andra arbetsplatser utan att ingå i den rätta sekvensen rörelser som bildar butikskarriären: ”Hallå, fick visst inte vara kvar där heller, eller trivdes inte där heller.” Denna spretiga rörlighet kan ses som ett uttryck för omogenhet. ”Jaha, hon var trädgårdsmästare där, och sen Plantagen och sen Ica”.

Den omogna rörligheten: En annan butikschef kontrasterar den rätta rörligheten mot en *omogen* rörlighet. Den rätta rörligheten sker i lagom takt. Man ska inte klättra för tidigt. En chef berättar om en anställd som var ”hungrig” men som inte själv hade kunnat se den hierarki som fanns i butiken. Han hade därför sökt sig direkt ut ur butiken i förtid. Han var inte ”mogen”:

IP: *Vi hade ju en kille för ett tag sen. Han brann ju verkligen för det här med butik. Och gick många utbildningar och så vidare va. ”Nu Roland nu vill jag bli chef.” – Ja men så liksom. Dumt. Du vet ju att du är inte ens den som kommer först så att säj. Och händer det nånting där så är det ändå den före dej. Han fatta ju inte. ”Ja, men då kommer jag att söka mig nån annanstans.” Ja det får du göra. Ja, tyvärr (skratt).*

I: *Och det gjorde han?*

IP: *Ja det gjorde han.*

I: *Blev han chef?*

IP: *Nej, tyvärr så höll det väl inte.*

Denna berättelse om den omogna rörligheten uppåt fungerar här som en sedelärande historia om vad som kan ske när individen alltför tidigt vill klättra uppåt. Den rätta rörligheten sker i lagom takt, förmedlar denna butikschef, därför att individen inte är mogen för rörelsen.

5.1.5 Att organisera för rörlighet

Vid intervjuerna uttrycktes att organisatoriska förhållanden påverkar rörligheten.

Butikens storlek: Enligt intervjupersonerna har butikens storlek betydelse för den inre rörligheten. Den stora butiken är indelad i avdelningar och de anställda är knutna till dessa avdelningar, vilket innebär specialisering: mejeristen ägnar en stor del av sin

arbetsdag åt mejeriet, kassörskan sitter i kassan, den som arbetar i delikatessen utför sitt arbete vid delikatessen, och så vidare. Den mindre butiken skiljer sig från den större eftersom den ställer krav på anställda att vara generalister och behärska fler olika arbetsuppgifter. En butikschef:

I en Nära-butik skulle jag säga att det är väldigt enkelt just för att du lär dig allting, även fast du sitter i kassan. Så måste du även göra alla tidningar och lotter och bak.

Och vidare:

Ja du sitter i kassan de två timmarna, så byter vi, så du får gå ner i frukten och sen byter vi, så sitter jag i kassan. Sen går jag ner i köttet och så kan du baka.

En anställd i en mindre butik kontrasterar sitt arbete mot arbetet i de större Maxi- eller Kvantum-butikerna. I dem har man en specifik arbetsuppgift, menar hon. I den mindre butiken krävs ”att man rör sig jättemycket, att man ska vara i frukt och grönt på morgonen. Sedan ska man till köttet och sedan ska man vara i kassan. Sedan får man plocka upp varor och sedan ska man räkna kassan och göra det ekonomiska. Och i mejeriet, och allt där emellan. Och dator. Så det är väldigt mycket man ska kunna”.

Krav på anställda att behärska olika delar av butiken: Anställda vid de stora kedjorna Ica, Coop och Hemköp berättade om hur de var knutna till enskilda avdelningar och var relativt specialiserade. Men anställda vid de nyare kedjorna Netto och Lidl, vars butiker är mindre och har färre anställda, framhöll att kedjorna ställde krav på dem att behärska butikernas olika delar:

Det är ganska mycket man ska lära sig (ett lätt skratt). Man ska packa upp varor, man ska baka, man ska sitta i kassan och man ska ...

Arbetsrotation: En anställd berättar om sina positiva erfarenheter av att ha arbetat i en kedja i Spanien där den interna rörligheten var organiserad så att man hade ansvar för olika områden i butiken vid olika tidpunkter:

I affären så jobbar du i en D och en C under dagen och då har du tre timmar i kassan. Så har du två timmar i kolonialt område D. Så det är uppdelat i zoner och byter placeringar hela dagarna, så du skadar dig inte fysiskt med tanke på att du sitter lite i kassan. Och du rör på dig. Du sitter inte åtta timmar i kassan och skadar axlarna. Det är lätt för chefen att se att det är påfyllt på D, men E är katastrof. Vem har varit på E? Alltså det är ett system.

Denna slags arbetsrotation förekom inte i de butiker där våra intervjupersoner arbetar. Däremot berättade en anställd att kassans personal hade schemalagd tid i kolonialavdelningen med avsikt att skapa omväxling och motverka belastningsskador i rygg, nacke och axlar. I en annan större butik fick anställda vid olika avdelningar delta i de dagliga datumkontrollerna av färskvarorna i butiken, vilket skapade avbrott från arbetet i de egna avdelningarna.

5.1.6 Rörlighetsnormens sammanhang

Normen om rörlighet är resultat av det organisatoriska sammanhang där den uppstår och uttrycks. I det följande diskuteras tre aspekter av butikernas organisation som bidrar till uppkomsten av denna norm:

- Butikens krav på förnyelse.
- Butikens system för kompetensförsörjning.
- Butikens karriärsystem baseras på rörlighet.



Butikens krav på förnyelse: Dagligvarubutiken är verksam på en marknad i konkurrens med andra butiker. Handlare, butikschefer och anställda är medvetna om konkurrensen och observerar kontinuerligt konkurrenternas utbud, priser, marknadsföring, med mera. Denna omvärldsbevakning sker när de själva handlar i andra butiker, läser deras reklamblad, lyssnar på vad kunder och bekanta har att säga om andra butiker och när de jämför sin egen butik med andra (Leppänen 2015).

Dagligvarubutiken hävdar sig i denna konkurrens genom förnyelse. I och för sig är dagligvarubutikerna konventionella i flera bemärkelser (Leppänen 2015). De är konventionella avseende deras standardiserade indelning i avdelningar (förbutik, frukt- och grönt, manuell fisk, chark och delikatess, mejeri, drycker, kolonialavdelningar, frysavdelningar, specialavdelningar, med mera), vilka slags varor som ska finnas i de olika avdelningarna och vilka olika fabrikat som ska finnas där. Konventionaliteten är ett resultat av föreställningar om vad kunder efterfrågar och om kundernas förväntningar om hur butiken ska vara organiserad för att de ska hitta sina varor. Den gör det lättare för kunderna att finna det de söker. Den gör det även enklare för butikerna att träna nya medarbetare då de lättare hittar i butikerna och vet vilka varor som ska finnas på vilka platser.

Samtidigt strävar butikerna efter kontinuerlig förnyelse. Den är delvis en följd av att sortimentet förändras. Till de kedjedrivna butikerna kommer varje vecka nya varor som bestämts ska ingå i sortimentet. Till alla butiker kommer varje vecka förslag om nya varor som handlare och chefer behöver ta ställning till. Några blir kortlivade gäster i hyllorna medan andra stannar en längre tid, men i samtliga fall ställs krav på anställda om att skapa så attraktiva exponeringar som möjligt.

Butikens system för kompetensförsörjning: Rörligheten är en viktig del av butikens system för att hämta kompetenser utifrån och för att öka de redan anställdas kompetenser. Genom att arbeta i olika butiker, i olika avdelningar, med olika arbetsuppgifter, i olika delar av hierarkierna så kan anställda förtjänande tillägna sig kunskaper och know-how om alla de tusentals olika aspekter som tillsammans konstituerar butiken som ett system, till exempel olika produkter, sätt att exponera, sätt att hantera olika leveranser, hygienkrav på olika produkter, de olika tekniska system som används för lager och prishantering, arbetets organisation i butiken, säkerhet, kedjornas regler, med mera.

Rörligheten är en viktig del av butikens system för att hämta kompetenser utifrån och för att öka de redan anställdas kompetenser.

Butikens karriärsystem: Rörligheten är även en central del av butikens karriärsystem. Genom att handlare, butikschefer och anställda rör sig i en viss ordning och en viss takt sker en uppbyggnad av deras kompetenser och en kontinuerlig karriär-rörlighet. Som visats ovan så tar, i synnerhet handlare och butikschefer men även anställda, avstånd från de orörliga. De utmålas som bromsklossar som hindrar andra från att gå vidare i sina karriärer. Därför ser man det närmast som en plikt att röra sig – då även för andras skull.

5.1.7 Undantag från normen om rörlighet

Normen om rörlighet gäller de som tillhör ”kärnan”, det vill säga handlare, butikschefer och tillsvidareanställda som ofta arbetar heltid, har fasta scheman, arbetar dagtid och ofta är ansvariga för produktgrupper eller avdelningar. Normen gäller även vid nyanställningar där handlare och butikschefer söker efter personer som uppvisar driv och rörlighet. Den gäller i synnerhet alla de som signalerar till handlare och butikschefer att de vill röra sig internt och externt, det vill säga ingå i butikens och dagligvaruhandels karriärsystem. Men normen gäller inte alla. En butikschef pekar ut de orörliga som ett slags avvikare:

Jag menar ju, det finns ju folk som är inte ... Det viktigaste för dem – och dom vill jag egentligen inte ha här – det är ju den 25:e när lönen kommer.

Han fortsätter:

Jag menar det kanske inte är det viktigaste för dem där vad som händer under tiden utan ”ah nu fick vi lönen igen”, och det märker man ju ganska snart.

Och vidare:

De är ju så nöjda med det de har.

Sedan nyanserar han:

Alla stillasittande, orörliga, är inte energilösa och de kan även vara en tillgång för butiken så länge de har rätt position i butiken och sköter sitt arbete: jag menar de är ju en tillgång för oss också, om de är på rätt avdelning.

En annan butikschef säger, på ett liknande sätt, att det finns orörliga anställda som är resurser för butiken:

De som har funnits här i butiken som har jobbat här för tre handlare då i hela sitt liv. En kvinna nu, hon fyllde 60 hon har varit här sedan hon varit 14 år. Sedan butiken startade. [...] Och det är ju rätt fantastiskt. [...] Och det är ju faktiskt inte på ont utan det är på gott.

Lägg märke till att den orörlige beskrivs som en ”kvinna” och att hon är ”60”. Lägg även märke till att butikschefen här bedömer orörligheten som något bra genom att kontrastera den mot en antagen bedömning av den som något dåligt.

Tillfälligt anställda berörs inte av normen om den inre rörligheten, till exempel studenter som extraknäckar. Handlare och butikschefer säger att de inte har några förväntningar på att de ska röra sig internt. De beskrivs som välkomnade tillfälliga gäster som stannar en tid för att sedan gå vidare med annat. En chef:

I: Men vad tror du det kommer sig? För det ÄR en hög rörlighet inom handeln ju?

IP: Vi tycker ju inte ... Vissa utav av oss tycker ju inte att det är ett problem. Helt avsiktligt anställer vi ungdom. Trots att vi vet att du läser till läkare. Du läser ekonomi. Du läser teknik. Du kommer bara att finnas här ... nja ... som mest kanske tre eller fyra år. Sen är man borta.

6 In i butiksarbetet

Det är handlarna och butikscheferna som fattar de avgörande besluten om vilka som ska anställas – även om det ofta sker i samråd med avdelningsansvariga och andra anställda. Därför har handlarna och butikscheferna en avgörande roll avseende rörligheten in i butikerna. Deras föreställningar om arbetet och vilka egenskaper anställda bör ha bestämmer i hög grad vilka som rör sig in i butiksyrket. De flesta berättar att de en gång kom in i butiksarbetet genom prao, annan praktik, genom goda vänner som rekommenderade en, genom föräldrakontakter, syskon, genom annons eller om man själv besökte butiken, sms-ade, mejlade sig in i butik på dessa konkreta sätt. Dessa vägar in nämns också i intervjuerna.



I de kommande kapitlen lägger vi emellertid i stället vikt på föreställningarna som våra intervjupersoner har om att arbeta i butik den första tiden.

6.1 "Man behöver ju inte vara raketforskare"

I det följande visas att intervjupersonerna, främst handlarna och butikscheferna men även anställda, beskriver butiksarbetet som något "enkelt" och att tidigare utbildning är av mindre betydelse vid nyanställning. Samtidigt räknar de upp olika krav på egenskaper hos arbetssökande. Kraven har att göra med personliga egenskaper såsom stresstålighet, flit, fysisk styrka, att vara praktiskt lagd, självständig, ha förmåga att klara av oförutsedda händelser, förmåga att prioritera, vilja att lära sig nytt och vara driven. Kraven handlar också om förmåga att klara de olika tekniska systemen och att vara "serviceminded". Detta, att arbetet å ena sidan beskrivs som något "enkelt" som alla klarar av samtidigt som det ställs stora krav på anställda, är förbryllande. I avsnittet "sällningsprocessen" diskuterar vi hur de är resultat av det sammanhang i vilka de uppstår, nämligen i dagligvarubutiken som social organisation.

Arbetet beskrivs som enkelt: Intervjupersonerna beskriver butiksarbetet som något enkelt. En butikschef kallar branschen "lätt":

IP: *Visst, och det här är ju en lätt bransch egentligen, jag menar du ...*

I: *Lätt? Hur menar du då?*

IP: *Ja du, man behöver inte vara raketforskare för att eh för att lyckas jobba i en livsmedelsbutik.*

En butikschef kallar yrket "enkelt":

*Alla tjänster är det faktiskt inte viktigast att man har utbildning till.
När man tittar på inom handel så mycket, det är väl ett ganska enkelt yrke, om man säger så.*

Är arbetet verkligen enkelt? Enkelt i förhållande till vilket annat arbete? Vad syftar handlarna och butikscheferna på när de beskriver arbetet som ”enkelt”?

Utbildning och förkunskaper är ofta av mindre betydelse: Men vilka krav ställs på de som anställs inom dagligvaruhandeln? Innan vi besvarar denna fråga kan vi notera att intervjupersonerna betonar att vissa saker är av mindre betydelse, nämligen utbildningar och betyg. Vi ser det i ett av citaten ovan där butikschefen säger ”Alla tjänster är det faktiskt inte viktigast att man har utbildning till”. En handlare säger ”Det är *inte* betyg.”

6.2 ”Men – butiksarbete kräver vissa egenskaper”

Samtidigt som arbetet beskrivs som enkelt och att förkunskaper och utbildning har mindre betydelse så är det tydligt att det ställs olika krav på de anställda. Handlare och butikschefer betonar att de får en stor mängd ansökningar. De har fyllda pärmar där de efterhand sällar bort gamla ansökningar. De säger att de inte kan annonsera därför att de då får för många ansökningar. Att det inte är brist på sökande ger en möjlighet för selektion från anställarnas sida genom tillfälliga timanställningar, vikariat och provanställningar vilka kan avslutas om nykomlingarna inte passar.

En mångfald krav: I en tidigare studie om rekryteringsstrategier inom detaljhandeln visades att chefer lade stor vikt vid att sökande visade drivkraft och var motiverade (Danilov & Hellgren 2010). I en studie av platsannonser inom servicesektorn visades att arbetsgivarna främst sökte personer med vissa *personliga egenskaper*. De skulle ha utåtriktad läggning, vara människointresserade, vara bra på att kommunicera, tycka om att lösa andras problem, vara positiva och ha humor (Abiala 2000). I 79 procent av annonserna ställdes inga krav på särskild utbildning. I 69 procent av annonserna ställdes inte heller krav på tidigare erfarenheter inom de aktuella yrkena. I en undersökning, som baserades på telefonintervjuer med 871 anställda i olika servicebranscher, fick de frågan vad de själva ansåg ha stor betydelse för varför de blev anställda (Abiala 2000). Det var 88 procent som uppgav ”personlighet”, 65 procent som sade ”erfarenhet”, och 56 procent ”personliga kontakter”. I en studie från Nya Zeeland visades att det som efterfrågas handlar om förmåga att interagera med andra, en god arbetsmoral, en bra självpresentation (klädsel, utseende) och vilja att lära sig (Hastwell, Strauss & Kell 2013). Sålunda är det tydligt att chefer inom serviceyrken i allmänhet lägger stor vikt vid personliga egenskaper hos arbetssökande.

Dessa teman återkommer även i våra intervjuer. Samma chefer som uttrycker att arbetet är ”enkelt” räknar i nästa andetag upp olika krav på egenskaper. Den butikschef som ovan sa att ”man behöver inte vara raketforskare för att eh för att lyckas jobba i en livsmedelsbutik” fortsätter med att betona vikten av olika personliga egenskaper:

Det enda du behöver ha är en bra, rätt personlighet. [...] Jag menar ... du inte stressad, inte det. Men ska vara, få saker ur händerna. [...] Praktiskt lagd. [...] Men du behöver inte stå och fundera varje gång och så här. [...] Och jag säger ju åt både praktikanter och nyanställda här. Jag menar vi plockar inte bara varor utan vi ordningställer en hel avdelning.

Sålunda räknar denna chef upp en rad krav på egenskaper hos de som anställs. De ska ha rätt personlighet, vara praktiskt lagda och kunna se den enskilda arbetsinsatsen som en del av en helhet. De ska se vad som behöver göras för att ställa i ordning en hel avdelning.

Även den butikschef som sa att ”det är väl ett ganska enkelt yrke” fortsätter senare under intervjun med att räkna upp olika egenskaper som krävs hos de som anställs; att man ska klara av att passa tider, vara arbetsam, klara det tunga och stressiga arbetet och kunna situationsanpassa arbetet.

En butikschef säger att *framåtanda* är av stor betydelse:

Vi går väl mycket efter om det är en person med framåtanda. En som vill och som vågar också. Bara kastas in i arbetet. Som inte är rädd för att ta i eller göra fel. Det är sånt som händer alla nya. Det är ju så att vågar man bara så lär man sig.

Handlare, butikschefer och anställda talar *driv* som en viktig egenskap. En anställd får frågan om varför hon fick sitt första arbete:

I: *Vad var det som gjorde att du fick det?*

IP: *Ehh, min drivkraft. Absolut.*

I: *Ah.*

IP: *Eh, jag har alltid varit väldigt driven. Mmm. Ja, jag vill förbättra, förändra, förnya.*

En anställd säger att det viktiga är viljan och drivet samt förmågan att se *vad som behöver prioriteras*:

Viljan och drivet, du kan ha superkassa betyg som jag till exempel, jag har inga betyg men jag har ett enormt driv och jag har ett synsätt som inte många andra, jag ser mer än vad andra gör.

En annan butikschef säger också att den arbetssökande även ska vara *serviceminded*.

Vi väljer ju ut då ett antal vi vill träffa ju, och det är samma sak där: första intrycket, vilken hög hamnar du där. Sen börjar vi titta på kvalifikationerna, hur agerar du, serviceminded eller va,

egna initiativ eller vad gör du mer på ... Alltså sånt, skapar man sig en uppfattning om. [...] Du måste ha lite fallenhet för det.

6.3 Sällningen

Sålunda är det tydligt att utbildningar och förkunskaper har mindre betydelse samtidigt som olika personliga egenskaper har större betydelse. Men hur sker sällningen bland de som söker sig till butikerna?

Det är tydligt att sällningen sker i flera steg. Ett första steg i sällningen sker vid anställningsintervjun. I svensk studie intervjuades chefer vid Ica, Bauhaus och Systembolaget (Danilov & Hellgren 2010). Den visade att åtta av tio chefer främst använde sig av ”magkänsla” när de rekryterade. Detta uttryck används även av handlare och butikschefer i vår undersökning för att beskriva anställningsintervjun: ”Jag vill nog säga att det är mycket magkänsla i det.”

Sålunda är det tydligt att utbildningar och förkunskaper har mindre betydelse samtidigt som olika personliga egenskaper har större betydelse.

Samtidigt som butikscheferna betonar att det finns ett moment av osäkerhet vid anställningsintervjun är de tydliga med att de granskar sökande noggrant avseende om de har de rätta personliga egenskaperna. En grundläggande egenskap handlar om den personliga fasaden, säger en butikschef:

Man har ju vissa kriterier. Klädesmässigt. Dom kan ju inte se ut vad som helst eller hur som helst. Trots att dom har arbetskläder här. Så sättet att klä sig berättar väl lite grann ... Jag menar inte för att jag är den som går med jätteputsade skor. Men till en viss gräns. Lite grann får man en bild av hur personen förmodligen är då.

Samtidigt bedöms andra, mer personliga, egenskaper. En butikschef säger sig leta efter tecken på om de ”vill” och om de ”visar fötterna”:

Deras sätt att agera, hur kommer dom in, hur hälsar dom, har dom förberett sig på det här? Så är det ... [ohörbart] A nej men det är laid back. Dom väntar på att andra ska göra och sen kommer det en annan som ”jag vill, jag vill”. Jag har anställt som har då skickat in ja visst den med här, så ringer dom och frågar ”hur har det gått har du fått in den”, ”joo det har jag fått”, ”hur har det gått ... har du ...” och verkligen vill sälja in sig. Inte bara skicka in den. Utan jaha, ja men då får man ju faktiskt titta lite närmare på vad är det för en som är ... som visar fötterna.

En annan butikschef:

Ja, jag ser det vid kroppsspråket, är det viktigaste för mig. Att du är framåt och att du vill och du tycker det här samtalet är skittråkigt, du vill hellre ut och sätta på dig scenkostymen och jobba.

De iakttar, som sagt, hur sökande betar sig redan vid anställningsintervjuerna. En chef säger att en person som säger att ”dom är världen socialaste och som sitter och tittar ner i bordet, kanske inte talar riktigt sanning”. Samma chef säger att ”man måste verkligen vara uppmärksam på allting när man intervjuar” och att ”man kan avslöja en person väldigt fort”. Han säger att i den kedja där han arbetar har de ett frågeformulär, men han menar samtidigt att man känner snabbt vad det är för person man intervjuar. Man är ute efter lite grann att avslöja drivet: ”Först ställer vi en fråga, sen vänder du om den och ställer den igen. Du sa så där innan och nu sa du så här. Hur går det ihop riktigt? Så får man se hur de löser det.”

*Den första tiden i arbetet blir ett slags test.
En butikschef menar att båda parter märker snabbt om
butiksarbetet är något för personen i fråga.*

Den första tiden i arbetet blir ett slags test. En butikschef menar att båda parter märker snabbt om butiksarbetet är något för personen i fråga. Utflödet sker med ”naturlig avgång”.

Sen är det så också efter att ha varit på provtjänstgöring så konstaterar man att man är olika lämplig.

En butikschef berättar om hur en nyanställd snabbt visade sig sakna den rätta viljan:

Vi har inställningsproblemet. Jag har haft en som kom in som skulle ... Vi hade bokat liksom att han skulle börja här, egentligen, och när han kom sen så sa han ”Alltså jag, jag kan inte jobba såna långa dagar”, och då pratar vi kanske sju timmar, ”ehh, för det funkar inte för mina kompisar de ska till havet på eftermiddagen och då måste jag kunna hänga med så att eh förmiddagen funkar för mig”. (Sedan citerar butikschefen sig själv:) ”Och då ehhh ... då är ju dörren där”.

Det är tydligt att driv är något som både chefer och anställda lägger märke till hos andra anställda och framför allt hos nyanställda. En butikschef:

Men du märker rätt fort dom som är engagerade och verkligen vill mot dom som egentligen bara är nöjda med att ha ett jobb.

Även anställda bedömer nya efter hur mycket driv de uppvisar:

Man ser liksom om där, det finns lite go i dom, att dom vill ta lite initiativ själv och kan liksom jobba, alltså själv att dom kan ta, gå runt och börjar plocka varor och ... inte bara sätter sig liksom i kassan utan att dom reser sig och börjar och plocka och kolla datum och lite ... gör, lite självgående helt enkelt. Det ser man nästan direkt.

Butikscheferna beskriver sig som varandes på spaning efter rätt egenskaper hos sökande och anställda. Chefer beskriver hur de ibland kan *avslöja* om anställda har de rätta egenskaperna: ”Man ser jättefort om någon tar till sig vad man försöker lära ut.”

Sålunda vet vi att det är många som söker till butiksarbete. Det ses som ett ”low entry job”, ett enkelt arbete som inte kräver förkunskaper. Utbildningen sker företrädesvis informellt på plats i butiken genom att seniora medarbetare visar hur arbetet ska gå till. Vidare betonas från både butikschefer och seniora anställda att skolbetyg och utbildningar inte ger företräde. Det fanns till och med butikschefer som ansåg att det var lättare att föra in nya som var utan utbildning och på så sätt ”blanka” i arbetet. Vi har även uppgifter från intervjuerna som visar att arbetsledarna observerade de nya som går på timanställningar, praktiker, provanställningar etcetera. Vad vi emellertid *inte* vet är hur ofta de som prövat på arbetet inte blir uppringda igen eller får färre och färre timmar för arbete i butiken, det vill säga att de i en mening ”fasas ut.”

6.4 Att börja lära sig själv

Tidigare studier av hur nyanställda introduceras inom detaljhandeln tyder på att anställda mycket snabbt blir inkastade i arbete och får lära sig arbetet informellt. Reegård (2015) visar hur ungdomar vid en yrkesskola, som fick genomföra en ettårig praktik inom olika detaljhandelsföretag, snabbt blev inkastade i arbetet. En chef i en köks- och heminredningsbutik sa att ”It’s just like ‘straight to it’” och en chef i en elektronikbutik sa att ”It’s really busy here, so we cannot stand over him (the apprentice) all the time”.

Även våra intervjupersoner beskriver hur den formella introduktionen klaras mycket snabbt, varefter den nyanställda får ”gå bredvid” en mer erfaren medarbetare. Den nyanställda får, så fort denna visar tecken på att börja förstå, börja arbeta. Intervjuerna med chefer och andra anställda ger uttryck för en tydlig förväntan om att den nyanställda då ska börja lära sig arbetet själv. Det är denna förmåga, att lära sig själv, som blir bedömd under de första dagarna och som fungerar som grund för beslut om denna ska erbjudas fortsatt arbete.

Introduktionen till butiksarbetet går i allmänhet mycket snabbt, vilket även visade sig i en tidigare studie (Leppänen & Sellerberg 2010a, 2010b, 2010c). Den formella introduktionen var summarisk och klarades ibland på ungefär en halvtimme. De

nyanställda anlände till butiken, hälsade på handlaren eller butikschefen, och fick därefter en visning av butikens olika delar (leveransportar, lager, kyl- och frysrum, kök, datorrum, kontorsutrymmen, lunchrum, omklädningsrum, toaletter, med mera), fick arbetskläder samt instruktioner om var privata tillhörigheter förvaras. De nyanställda fick även dokument med regler om hur de skulle bete sig i olika situationer, till exempel personlig utsmyckning, bruk av arbetskläder, beteenderegler i butikslokalen, och så vidare, vilka de förväntades läsa och underteckna de första dagarna.



En timvikarie beskriver sin introduktion:

Jag fick tre stycken dagar schemalagt. Jag satt i kassan då första dan, tror jag. Så den andra dan gick jag runt i butiken typ och plockade upp grejer så jag skulle lära mig hitta och så där och bara se vad de hade för rutiner. Sen tror jag att jag var i frukt och grönt en dag. Så jag skulle se hur allt såg ut. Men jag satt ju i kassan då mest ändå. För jag hade redan jobbat i butik innan så jag behövde väl inte så jättemycket upplärning.

Gå bredvid tills de ”börjar snappa lite”: Det är tydligt att längden på den tid som den anställda ”går bredvid” bestäms till så lång som det behövs tills den anställda ger ifrån sig tecken som av omgivningen tolkas som att denna börjar förstå vad som ska göras. En butikschef:

Dom får alltid gå bredvid och lära sig. Och kommer det nån ny så står man ju bredvid dom innan dom själva börjar snappa lite.

Att snabbt börja arbeta: Så fort som möjligt får den nyanställda som går bredvid en mer erfaren medarbetare börja ”hjälpa till” med arbetet – i allmänhet redan under de första minuterna eller timmarna. Denna snabba start upplevs ofta som omtumlande och kan upplevas som både negativ och positiv. En anställd sa skrattande att ”det är bara rakt in uhhuhuh”. En annan anställd beskriver sin snabba start in i arbetet.

Från början så fick jag stå bakom en kassörska som hade jobbat här länge, det är hon som är sjukskriven nu, Annika. Hon var jätteduktig och så förklarade hon hela tiden när hon ”Så ger du kunden kvittot och här har du, så tar du upp kundens pengar och där ger du växeln tillbaka” och så brukade jag räkna upp, liksom se så det inte blir nåt fel. Oftast är det så att man tänker inte på det själv utan man bara gör det så, ”Jaja okej”. Och sen fick man sätta sig nån timme i taget och prova på. Och stod stod bakom och så sa hon numren, för

man kan inte alla. Och sen fortsatte det så nog en två-tre gånger och sen fick man sitta själv.

Det finns tydliga förväntningar på nyanställda om att de inte bara, så snart det är möjligt, ska börja arbeta själva utan också att de ska börja lära sig själva. Nyanställda förväntas börja arbeta med olika förekommande sysslor, bredvid mer erfarna anställda, och i princip själva lära sig arbetet. Det är här som många av de personliga egenskaper som efterfrågas inom handeln blir begripliga: att vilja lära sig, vara intresserad, våga fråga, att ha framåtanda, ha driv, med mera. Nyanställda förväntas själva ta initiativ till arbetsuppgifter, fråga om hur de ska utföras, lyssna, fråga, prova, och så vidare. De förväntas börja lära sig själva.

En ansvarig för posten berättar om hur hon planerar introducera en till postavdelningen. Lägga märke till det sista yttrandet: ”så får hon ju fråga”.

IP: Alltså oftast när man är på någon avdelning så får man väl en som man ska lära sig av. Vissa är bättre på att lära ut än vissa. Nu nästa vecka ska jag ha en tjej tre eller fyra dagar, som ska vara ny i förbutiken.

I: Är hon helt ny?

IP: Ah, hon har jobbat tidigare med spel och har jobbat i butik, men hon kan inte posten.

I: OK.

IP: Så då får hon följa mej och så får hon ju fråga.

En butikschef säger:

Vi går väl mycket efter om det är en person med framåtanda. En som vill och som vågar också. Bara kastas in i arbetet. Som inte är rädd för att ta i eller göra fel. Det är sånt som händer alla nya. Det är ju så att vågar man bara så lär man sig.

7 Rörlighet inne i butiken

I föregående avsnitt visades att ”driv” eller ”engagemang” är något som observeras och bedöms hos arbetssökande och nyanställda. I detta avsnitt visas att ”driv” iakttas och bedöms hos *alla* anställda oavsett hur länge de arbetat i butikerna. Det är tydligt att driv värderas högt av chefer och många anställda och att ”driv” används som en indelningsgrund där medarbetare beskrivs som drivna respektive mindre drivna. Våra intervjupersoner beskriver hur driv uppvisas i butikerna och hur andra kan lägga märke till det. De beskriver hur chefer kan svara på uppvisat driv genom att erbjuda fasta anställningar, utbildningar och befordran. I detta kapitel undersöks olika betydelser hos driv och hur de uppstår i sociala interaktioner i butikerna. Här visas att interaktionen om drivet hänger samman direkt med rörligheten genom att de som beskrivs som drivna rekryteras till fasta anställningar, utbildas och befordras.

”Driv” eller ”engagemang” är något som observeras och bedöms hos arbetssökande och nyanställda.

Även om vår analys handlar om ”driv” som organisatoriskt engagemang, så intresserar vi oss inte för det som en individuell egenskap. Istället utgår vår analys från ett sociologiskt perspektiv där vi undersöker driv som ett fenomen i social interaktion. Vi analyserar butiken som ett socialt system där driv omtalas, uttrycks, observeras, bemöts och stimuleras på olika sätt. Vi visar att det finns tydliga normer om driv och driv är en bedömningsgrund som används om de anställda i butiken. Det aktörerna kallar driv är en del av butikens symbolspråk. Olika betydelser knyts till driv och dessa betydelser får högst verkliga konsekvenser för rörelserna i butikerna på så sätt att de individer som bedöms som drivna även ges möjligheter att röra på sig inom och utom butikerna. ”Det gäller att visa genom arbete och inte genom att läsa böcker.”

7.1 På spaning efter driv

Det är tydligt att driv är något som både chefer och anställda lägger märke till hos andra anställda och framför allt hos nyanställda. Drivet är något som observeras snabbt. När det kommer in nya så ser man mycket snabbt vilka som är drivna i motsats till dem som ”är nöjda med att ha ett jobb”, vilket som helst. En anställd berättar om hur hon fick sitt nuvarande arbete. Vid anställningsintervjun hade hon tydligt uttalat sitt driv och sin lust att visa upp det genom arbete:

Det sa jag till Nisse på intervjun att jag kan sitta här och prata mig blå om hur fantastisk jag är men det räcker med ett par dagar för att visa dig att det är som jag säger, jag står för vad jag säger och

det köpte han, det tyckte han var ett intressant resonemang så jag fick chansen.

Cheferna är på ständig spaning efter driv, inte bara vid anställningsintervjuerna. Ännu mer bedöms timanställdas och provanställdas driv. Chefer beskriver hur de ibland kan avslöja om anställda har driv. Av ordet ”avslöja” och att ”man ser” förstår vi att ”driv” observeras från arbetsomgivningens sida.

Då måste jag alltid säga att det finns alltid en som är som mig, som alltid vill uppåt eller göra en utbildning och hela det. Men sen är det alltid en som kanske nöjer sig med ... trivs bra med att sitta i kassan och prata med kunderna och tycker det är jätteroligt och trivs som allra bäst där.

Sålunda är chefer på spaning efter drivna individer. Samtidigt ger de tydligt uttryck för att inte alla anställda har detta driv. Alla har inte den där extra energin och viljan och frågvisheten, med mera. Men även de som inte är drivna kan vara värdefulla och uppskattade medarbetare. De kommer i tid, sköter sitt arbete som de ska, är trevliga mot kunderna, uppvisar servicekänsla, samarbetar bra med sina kollegor, och så vidare. Även de behövs, säger cheferna.

7.2 Drivet presenteras

Drivet presenteras på olika sätt av anställda. Det kan, som nämnts ovan, omtalas av anställda, till exempel genom att de uttryckligen säger att de har arbetslust och tycker om att arbeta i butik. Drivet kan också uttryckas genom att det uppvisas i handling.

Att uppvisa driv: Flera intervjupersoner uttryckte att anställda måste visa upp sitt driv för att kunna göra karriär i butikslivet. Drivet måste synas.

I: *Alltså dom som vill göra karriär i butikslivet, hur gör man då?*
 IP: *Ja egentligen så är det nog inte jättesvårt alltså, det gäller att synas.*
 I: *Okey, och hur gör man då?*
 IP: *Ja, det finns ju många ... du kan ju vara väldigt duktig. Då syns du ju direkt ju. Oftast är du ju duktig på grund av att du är intresserad. Jag menar går du här bara för att få ihop en månadsinkomst? Det syns ju inte. Men det funkar kanske, men du vill inte göra någon karriär. Men har du viljan att göra någonting då frågar du, ställer frågan och gör saker som visar att du vill. Då kommer du ju faktiskt att synas och då kommer du ha lättare för att lyfta.*

Intervjupersonen fortsätter och säger att det gäller att visa upp tempo och att våga ta på sig nya arbetsuppgifter.

Men ett sånt här ställe med så många anställda så ... så har du svårt för att synas egentligen. [...] Så det gäller väl att, i detta fallet är det ändå, och man märks mycket mer om man liksom inte "nej det där kan inte jag". Det känner man. Men man kan se på folk ändå, tempo och att dom, dom är intresserade, dom är så här när man pratar med dom så hör man att dom är intresserade av en produkt, hantera kunder, det är ett serviceyrke ju.

Andra sätt att uppvisa sitt driv är genom att tacka ja till frågor om man kan arbeta extra och att åta sig arbete under obekväma arbetstider såsom kvällar och helger. Den anställda kan även hjälpa till i andra delar av butiken än den som denna ansvarar för inom sin tjänst eller åta sig ansvar för fler delar av butiken. Den anställda kan även göra "det lilla extra" på sin egen avdelning, till exempel "när man innan man går hem för dagen efter, innan avslutad arbetsdag så, så tittar man på avdelningen man har varit på ... Och ser, där ser bra ut du kan gå hem ... Bara att man gör en sådan grej." Samma intervjuperson säger att det gäller att "bry sig": "Det tycker jag är viktigt. Det är inte alla som gör det. Att man bryr sig under arbetstiden. Dyker det upp något frågetecken så tar man reda på det. Man går och frågar istället för att man bara fortsätter och sen så struntar man i om det blir rätt eller fel." En annan intervjuperson skiljer tydligt mellan driv och "att göra ett bra jobb":

Men alltså driv då, då kanske det är mer att man gör någonting som man inte behöver göra. [...] Man kan ju göra en bra arbetsinsats utan att göra de här grejerna som man inte behöver göra, utan man gör dom grejerna som man måste göra på ett bra sätt. Det är ju det vanliga, tycker jag.

Det finns vissa positioner i butiken där drivet tydligare kan visas för omgivningen. Att vara jourhavande butikschef under kvällar och helger är en sådan position. Anställda kan således åta sig vissa jobb för att visa sitt engagemang. Ett sätt att presentera sig som en anställd med engagemang är att åta sig arbete under obekväma tider.

Att uttala driv: Drivet kan även presenteras genom att det uttalas verbalt, det vill säga att anställda öppet uttalar att de är drivna och att de vill uppnå något visst med sitt driv, till exempel bli beförtrade.

En intervjuperson säger först att "jag har inte jättemånga sådana exempel själv när det gäller andra anställda som varit tydligt inriktade på karriär i butik". Han lägger sedan till:

Förutom då, den här killen Erik heter han. Han som eeh, vad kan man säga som värva mig från X-stad till Y-stad ... Han var kom jag ihåg där, den handlaren som var i X-stad då hade inte varit där så länge men jag vet att han och Erik eller Erik hade sagt till honom redan från början att liksom "Jag har den här ambitionen" och sen så hade han ju, jag vet inte riktigt hur det gick till men han började jobba

*i Y-stad hos Nisse men ... Det blev liksom ett steg uppåt för honom ...
Och sen så har då Erik gått vidare. Han är handlare idag ... Så han
är, han är nog den enda.*

En kvinna betonar att den anställda måste göra sin ambition hörd för att få större ansvar och bli befordrad. Sedan säger hon att: ”Jag kan ju tänka på hur jag gjorde när jag ville göra karriär ... Jag var ju så himla hungrig.” Hon berättar vidare hur hon hade sökt upp chefen: ”Jag vill vidare, jag vill lära mig mer”.

7.3 Drivet fångas upp

Positiv feedback: Intervjupersonerna berättar om hur chefer och andra anställda kan notera de särskilda ansträngningar som utförs av dem. En anställd berättar om hur hon bemödade sig extra för att skapa en fin exponering av äggen och hur en chef gav henne positiv feedback:

*Eh som jag ... ehm ... idag har fyllt på ägghyllan som när jag är färdig
där så är den liksom, ser ... Den ser klockren ut ... Har jag gjort det
och Nisse går förbi och ser det så säger han ”Skitbra jobbat” liksom
för att han tycker sådant är viktigt.*

En annan berättar om hur intranätet kan användas för att förmedla feedback: ”De lägger ut en bild, se sicken fin exponering”.

Den drivna testas: Cheferna berättar om hur de på olika sätt fångar upp och testar det driv som medarbetare signalerar till dem. En butikschef berättar om hur han ibland tillfälligt befordrar en driven anställd för att sedan utvärdera hur de klarat det utökade ansvaret:

*I: Kommer det anställda under dom som vill komma upp som
... gruppledare eller säljchefer eller (skratt) vad man ska säga,
signalerar på något sätt eller?*

IP: Mm ja det gör ju det också ja.

I: Hur gör du, om du ser någon som är väldigt duktig och som du ser ...

*IP: Alltså det, det ... det är ju lite svårt, ibland skulle man ju vilja testa
upp det där, men du, vi har ju fack, vi har avtal vi har den och jag kan
inte flytta folk hur jag vill, utan den det jag brukar använda mig av det
är ju när det är sommar, är den semester ”ja men du, du kan väl ha
hand om avdelningen här i sommar, jag tror på dig och ...” och sen
får dom ju visa då att, jag får testa här och visa att jag reder av det.*

Denna chef fortsätter med att berätta om hur han sedan kan fortsätta testa drivet för att därefter bestämma sig för om han ska satsa på den anställda:

I: *Så du har en liten strategi?*

IP: *Så då har man ju ... men han fixar det, men då kan jag ju, då använder jag den där fler gånger, och kanske testar på ett ställe till och så ju ... och visar det sig ja men där händer ju ingenting. Det var ju inget ... ja men då behöver vi inte prata om någon fortsättning. För då blir det inte något utan du får ju visa också så att ... men det, det är ett sätt då blir det ju luckor ju och då kan jag plocka om.*

Han fortsätter med att berätta om hur drivet även kan testas genom att tillfälligt ge den anställda rollen som jourhavande butikschef:

IP: *Nu är det ju så att jag jobbar med jourare på kvällarna ju och då är där en som jobbar på kvällen och den har ju lite större ansvar för att den är ensam och den ska ju kunna alltifrån ingången till utgången ju, och kunna serva där och dom som då visar framfötterna. Ja men då tar jag ju in på den biten också och där har dom ju, dom blir lite mer då ...*

I: *Alltså på jurerer?*

IP: *På jourbiten.*

I: *På jourbiten ja.*

IP: *Då ska du ha kunskap lite i frukt och grönt och mejerier och kött och ... ja lösningar och hela den biten också.*

I: *Ser dom själva det som en befordran lite grann.*

IP: *Ja det gör dom.*

Att bli upptäckt och få ansvar: De anställda som klarar dessa tester – som visar att de klarar av den tillfälliga rollen som till exempel jourhavande butikschef eller avdelningschef – kan bli utvalda för senare befordran. Några av intervjupersonerna ger tydligt uttryck för att företaget lagt märke till och uppskattar deras driv:

Jag har alltid haft en ansvars känsla, tagit på mig mycket mer än vad jag borde. Och det uppskattas ju av eh företaget (skrattar). Ja men att man är framåt och att man vill.

Att bli upptäckt och utvald innebär ofta att man får ”ansvar” för en del av butiken. En anställd säger att ”Jag är ju bland annat kolonialansvarig och sen är jag ansvarig för spel och allt. Sen även för själva driften i butiken.” När anställda beskriver sitt ansvar betonar de ofta sin självständighet, att här får de ta initiativ, här får de bestämma, här får de se till att saker och ting finns inne, att det är rent och snyggt, och ta initiativ till förändringar. Ansvar innebär att de får en viss beslutanderätt över en mindre del av butiken – i dialog med chefen. Det innebär att de inte längre bara återskapar butiken (fyller på varor, med mera) utan även deltar i att omskapa den.

Att bli upptäckt kan också innebära att man blir erbjuden en utbildning. I följande citat betonar intervjupersonen att det är de som hamnat ”i blickfånget” som får dessa erbjudanden om utbildningar.

I: Ica-skolan. Alltså hur kommer man på tal för dom utbildningarna liksom?

IP: Ja du kan ju självklart ställa frågan till dom. Men sen är det ju oftast, dom har ju någon i blickfånget som får frågan.

I: Så det är butikschef och handlare.

IP: Och frågan är ju egentligen om det sitter en som dom ska satsa på, heltidsanställd, då kommer dom säga ”vi har anmält dig till en butiksledarutbildning” och då säger man ju inte nej.

Samtidigt finns det intervjupersoner som upplever att de försökt uppvisa driv och har velat bli upptäckta och där de till och med fått löften, vilka sedan inte hålls. En intervjuperson berättar om sin morbror: ”Min morbror har bytt ganska många för att få en hög position men ...” och ”dom har lovat honom en massa och då ... han, för han vill verkligen upp men alltså, och dom har lovat honom och lovat honom men han är ganska nära på att sluta nu” och ”en position blev ledig och chefen lovade ut något men, så blev det inte så och vad ska man göra ...”. På liknande sätt berättar andra anställda om hur de anser sig visa driv och heller inte lovas något. En anställd berättade att hon bett om vidareutbildning, men inte fått någon. Hon ville nu lämna den butiken för hon menade att det inte fanns någon karriärmöjlighet där.

Rörlighet används som ett medel för att upprätthålla driv i butiken.

Karriärprocessen: Sålunda ser vi en tydlig social process, som inleds med uppvisat driv, följt av testat driv, följt av utökat ansvar, befordran och utbildningsmöjligheter, vilket i sin tur blir testat och kan leda till ytterligare befordran. Denna sociala process består av att anställda, som en av intervjupersonerna ovan sa, ”hamnar i blickfånget” genom att uppvisa sitt driv eller uttala det explicit. När hon blev anställd hade hon ”visat framfötterna” och gjort ”det lilla extra”, vilket resulterade i att chefen ”såg” henne, vilket i sin tur resulterade i att hon fick ”gå lite utbildningar” och även fick ”lite mer kassaansvar”.

Driv och rörlighet: Inom vissa delar av arbetslivsforskningen förstås ”organizational commitment” som en egenskap som är knuten till individen och som denna har i lägre eller högre utsträckning. Forskningen undersöker vilka organisationsmedlemmar som är ”committed”, i vilken grad, och vilka faktorer som påverkar individens grad av ”commitment” (Blau & Boal 1987, Cohen 1993, Ingram & Lee 1990, Iverson & Deery 1997, McNeilly & Russ 1992, Yurschin & Park 2010).

I detta avsnitt har vi undersökt butiken som ett specifikt socialt sammanhang där driv är något som värderas högt, som presenteras och iakttas av chefer och medarbetare och där det kan stimuleras på olika sätt. Vi har undersökt de olika betydelser som är knutna till drivet och hur dessa betydelser används i den konkreta sociala interaktionen i butikerna och sålunda får högst konkreta konsekvenser för rörligheten inom och utom butikerna.

Vi har visat att det sker en fortlöpande selektionsprocess i butikerna, där chefer och anställda är på ständig spaning efter driv. Det betyder att de individer som omgivningen – speciellt ledningen – finner uppvisar driv är de som väljs ut till att få fasta anställningar, blir befordrade och erbjuds delta i utbildningar. Det betyder därför också att de individer som vill få fasta anställningar, bli befordrade, delta i utbildningar, beskriver i intervjuerna att de behöver uppvisa driv i butiken. Chefer är medvetna om denna medvetenhet om drivet som selektionskriterium och därför är de uppmärksamma på att avslöja spelat driv och att hitta det ”äkta” drivet.

Vi har också visat att rörlighet används som ett medel för att upprätthålla driv i butiken. Chefer beskriver hur de gör rockader, flyttar på medarbetare, skickar dem på utbildningar, med mera, för att därigenom stimulera drivet.

Det är tydligt att det finns klara normer om driv i butikerna och det finns goda skäl att anta att den fortlöpande selektionen av anställda leder till att de drivna blir kvar i butikerna. Det förklarar också vissa resultat från en tidigare enkätstudie som riktades till butiksanställda. Den visade att 63 procent av kvinnorna och 67 procent av männen sade sig göra *mer än vad arbetsgivaren kräver av dem* och 86 procent av kvinnorna och 78 procent av männen sade att det är *viktigt att ställa upp för arbetsgivaren vid behov* (Bergman & Ivarsson 2010). Dessa siffror stöder vårt antagande om att driv är en central norm i butikerna och våra tolkningar av drivets roll i selektionen av anställda.

7.4 Ansvar och rörlighet

En grundläggande del av en organisation är formuleringen av relationen mellan organisationen och dess medlemmar. I detta avsnitt visas att man inom dagligvaruhandeln beskriver denna relation med ordet ”ansvar”. Termen ”ansvar” beskriver en central aspekt av relationen till chefer, underordnade, andra anställda, arbetsprocesser, varor och kunder.

Våra intervjupersoner säger att de ”har ansvar” eller att de ”inte har ansvar”. Ansvar kan vara formellt givet och resultat av förhandlingar med chef och andra medarbetare. I sådana fall har man ansvar för till exempel en viss grupp varor, en avdelning eller att lägga scheman. Att ha formellt ansvar innebär en viss frihet att själv bestämma hur arbetet ska utföras men innebär också en skyldighet att utföra arbetet på sätt som följer de normer och målsättningar som gäller inom organisationen. Formellt ansvar är – för många – attraktivt, men det finns också individer som inte vill ha ansvar. Ansvar kan

även innebära ett informellt åtagande där individen tar ansvar för butikens skötsel (”man känner ansvar”). Det informella ansvaret har en tendens att accelerera, det vill säga att ansvaret tenderar att utökas oavsett om individen har eller inte har formellt ansvar.

Mer specifikt är vi här intresserade av hur ”ansvar” hänger samman med rörlighet. Vi kommer här att visa hur utökat ansvar leder till inre och yttre rörlighet och hur ointresse för ansvar leder till minskad rörlighet.

Ett stort antal ansvarspositioner: När våra intervjupersoner talade om ”ansvar” så kunde de avse formellt ansvar för olika delar av butikens skötsel. En handlare:

Man kan ha ansvar för olika avdelningar till exempel. Man kan ha ansvar för ... Man har ju både kontor, administration, vi har post, vi har delikatess, vi har kolonial, vi har köttavdelning. Så vi har rätt många ansvarsområden som man kan ta ansvar för. Ansvar som inköpare. Ha hand om personal. Det är rätt många olika sorters befattningar. Man kan gå vidare. Till sist kan man då bli Ica-handlare precis som jag.

I detta citat beskrivs hur olika positioner i butiken är förknippade med ”ansvar”. Lägg märke till att både i detta och följande citat (med en butikschef) sägs att det finns ett stort antal sådana ansvarspositioner:

I: Ja, men skulle du kunna beskriva hur den här butiken är organiserad i sin helhet, vilka avdelningar och funktioner och roller det finns här?

IP: Mm, om vi börjar på, det är ganska traditionellt tror jag, som en butik ser ut idag. Du har en handlare som är överst, sen dom större butikerna som Maxi och Kvantum, Maxi speciellt, men Kvantum också, en butikschef som är direkt under handlaren som jag då är i mitt fall. Och sen under mig så har vi ju uppbyggt, vi har en ledningsgrupp ... som är uppbyggd som är en färskvaruansvarig. Så har vi en som är kassaledare, och sen har vi en som jobbar som kolonialchef, ja lite högre ansvar, lite kolonialansvarig kan man säga, och sen under dom så blir det ju ännu mer, som kolonial då ligger ju bröd, djupfrost, grovkem som tvättmedel och sånt, finkem som är hygienartiklar. Sen har vi ju en som är ansvarig för konfektyr och en som är ansvarig för drycker som ligger under, det är såna här småavdelningar, mejeri har du en, och sen under kassaledaren – hon sköter ju i stort sett kassabemanning och förbutik då. Och sen är det ju samma sak under färskvaruansvarig har ju en som är ansvarig för fisken och en som är ansvarig för delikatessen och en som är ansvarig för charken och en som är för köttet då.

Antalet ansvarspositioner kan vara stort: Förutom butikschefen är det vanligt att två till fyra medarbetare har övergripande ansvar (till exempel kassaansvarig, kolonialansvarig och färskvaruansvarig). I butiken kan det finnas åtta till femton olika avdelningar med en ansvarig för varje avdelning och även medarbetare som är ansvariga för enskilda delar av avdelningarna, till exempel någon enskild hylla eller grupp av produkter. Samtidigt ser vi i detta citat att inte alla anställda har ansvarspositioner. I citatet utpekar butikschefen dem som ”folk på golvet som hjälper till med uppackning och byggnad av exponeringar och sånt där.” Vi återkommer till dessa ”icke ansvariga” nedan.

Avgränsat och vidgat ansvar: När butikschefer och anställda talar om ansvar syftar de ofta på det formella ansvaret som en anställd har för en viss avgränsad del av butiken, till exempel en viss varugrupp eller en avdelning. En anställd beskriver sitt avgränsade ansvar:

I: *En fråga, nu ska vi se här, du jobbar i butiken? I delikatessen ibland ...*

IP: *Inte nu längre.*

I: *Inte nu längre?*

IP: *Nej.*

I: *Var är du nu någonstans nu?*

IP: *Nu har jag vissa sektioner jag är ansvarig för på kolonial.*

I: *Ja, vilka sektioner är det?*

IP: *Blev ändrat idag.*

I: *Ja.*

IP: *Ska jag ta dom nya då?*

I: *Ta dom gamla ...*

IP: *Dom gamla ...*

I: *Och dom nya ...*

IP: *Då börjar vi med vad vi haft fram till idag ...*

I: *Ja.*

IP: *Då har jag haft djurmat, ris och pasta, glutenfritt och hälsosnacks, sylt och marmelad, bakavdelning, jag har haft sex sektioner. Väldigt utspridda i affären ...*

I: *Jaha.*

IP: *Och från dags datum idag har jag kakor, knäckebröd, kaffe, sylt och marmelad och bak, som är lite mer samlade ...*

Samtidigt som ansvaret beskrivs som avgränsat är det tydligt att det även kan utvidgas. Dels kan det utvidgas genom att den anställda får ett formellt tilldelat utökat ansvar, till exempel ytterligare butikshyllor, eller en befordran som innebär ett mer övergripande ansvar för en större sektion av butiken: Det en av de ovan citerade intervjupersonerna kallade ”högre ansvar”. Dels kan ansvaret vidgas informellt genom att den anställda så att säga ”frivilligt” tar ansvar för fler delar av butiken än den egna avdelningen.

Inledningsvis ska vi tala om det formellt tilldelade ansvaret och förhandlingarna om det. Senare återkommer vi till det informella ansvaret.

Ansvar är, enligt denna version, detsamma som en preciserad uppsättning arbetsuppgifter som en individ förväntas utföra.

Men flertalet intervjupersoner förknippar ansvar med att de ska uppnå ett mål samtidigt som metoderna för att uppnå målet kan variera. Det betyder att ”ansvar” förknippas med en viss ”frihet”. En intervjuperson fick en fråga om vad som lockade med att bli butikschef:

Du får ju det överhängande ansvaret. Och du får själv bestämma hur det ska se ut, vad det ska finnas för förutsättningar. Och det tycker jag, ja det har jag sett fram emot och det tycker jag är väldigt roligt. Då får jag själv bestämma vilka jag vill anställa i butiken, bestämma själv hur schemat ska se ut och så vidare. Enligt alla lagar och regler förstås. Väldigt mycket ansvar blir det ju. Och man får själv ansvara för hur man löser det. Frihet under ansvar.

Vi ser här att ”ansvar” förknippas med ”frihet”.

Vi ser här att ”ansvar” förknippas med ”frihet”. Men denna intervjuperson betonar också att friheten har vissa begränsningar. Intervjupersonen betonar att ”ansvar” förutsätter att lagar och regler efterlevs. Just denna betoning hänger samman med att intervjupersonen är butikschef. För andra anställda gällde det att klara av att hantera de krav som ställs på dem från ledningen och kedjan avseende hur butikens materiella ordning ska vara utformad, hur den sociala interaktionen med kunder ska ske, och så vidare. En medarbetare berättar om hur hon ska få ansvar för en del av de manuellt betjänade diskarna i butiken och hur det förväntas ge viss frihet:

Alltså jag ska bli delikatess- och fiskansvarig. Teamledare kommer jag inte att bli utan det är Johanna. Hon är min teamledare. Men man sköter sig väl ändå rätt så själv därefter.

I detta citat ser vi att hon berättar att det finns en överordnad – Johanna – som är hennes ”teamledare” (i just detta fall kallades inte denna position för ”delikatessansvarig”). Men sedan ger hon uttryck för sitt antagande om att hon kommer att få relativ frihet i sin nya position: ”Men man sköter sig väl ändå rätt så själv därefter.”

Ansvar som ger engagemang: När anställda beskriver den frihet de får genom utökat ansvar – och framför allt beskrivningar av framgångsrikt utökat ansvar (ofta detsamma som ökad försäljning) – så yppar de tillfredsställelse och glädje. En av de ovan citerade

intervjupersonerna sa att ”Du får ju det överhängande ansvaret. Och du får själv bestämma hur det ska se ut, vad det ska finnas för förutsättningar.” Ansvaret ger frihet att själv bestämma, vilket beskrivs som roligt. En annan anställd:

Och jag kommer ihåg så fort när jag började, så när jag var helt ny här, då kände jag att då hade jag ju inget ansvar ju när jag var helt ny då va. Då var jag också i kassan och plocka varor och sånt. Men jag, då kände jag att nä men jag vill också ha ett ansvar kände jag, för jag har inget ansvar. Jag vill också ha hand om någonting så då gick jag till butikschefen ”är här inte något som jag kan ta hand om?” och då fråga jag det helt öppet ”är här inte det?” så sa hon ”jo absolut, ta du blommorna du, för där är ingen som riktigt har fokus på det”. Då var det ingen som hade det så det var så det börja och då tog jag hand om hela den avdelningen och ökade den med 200 procent, försäljningen, så såg man det bara YES! skitkul tyckte jag det var och då kände jag bara WOW vad här var fräckt att man kunde förändra det så och då ville jag göra något med mer ansvar också.

Ansvaret ger frihet att själv bestämma, vilket beskrivs som roligt.

Att dela ut ansvar: Cheferna beskrev det som en självklar del av deras ledningsarbete att dela ut ansvar till anställda:

Vi har lyft flera avdelningschefer till försäljningschefer. Då får någon annan chansen till nytt ansvar.

Detta citat visar även att ”lyftandet” av avdelningschefer skapar en kedja av rörelser inom butiken där andra anställda ”får chansen” att få ”nytt ansvar”.

Anställda bör ta och efterfråga ansvar: Cheferna ger också uttryck för att anställda bör ta ansvar. En butikschef säger att anställda bör ”ta ett ansvar helt enkelt”. En chef säger, om de som inte tar ansvar, att ”jag känner så här man skulle vilja att de skulle vara mer framåt helt enkelt”. Därmed blir anställdas intresse för att ta ansvar en måttstock med vilken de bedöms.

Samtidigt som det finns en norm om att anställda bör ta ansvar ger både chefer och anställda uttryck för att ansvar inte ska påtvingas. Anställda bör frivilligt åta sig ansvar. De kan, i och för sig, bli tillfrågade om de vill ha ansvar, men de bör själva ta ställning till om de är intresserade av det. En anställd:

Jag var på brödet och frukten första tiden och sen så blev jag tillfrågad om jag ville ta ansvar för frysavdelningen. Så det blev det att jag var, bröd- och frysansvarig ... Ett tag och sen så ... Sen så blev jag även, efter ett tag där så blev jag ansvarig för halva kolonial också. Jag sa ganska tidigt att jag om det skulle bli så, att jag var intresserad av att ta det ansvaret då, det gäller ansvaret för färskvaruavdelningen.

En annan anställd betonar vikten av att själv ta initiativ till att kommunicera till chefen att man vill ha ansvar:

Vad finns det som jag kan göra här, finns det något ansvar som jag kan ha? Det kanske bara kan börja med något litet och sen eskalera till något mer, så man måste ju berätta också att man känner att man vill ha ett ansvar också ju, tror jag.

En anställd uttrycker att det är ett ”personligt ansvar” att ta ansvar:

Sen är ju det fantastiskt om de hade uppmuntrat en men jag vet många som säger, de ser inte mig, de hör inte mig, nej, kan kanske vara för att du aldrig har sagt något när du har suttit på din häck i 40 år och tryckt, knappat på dina knappar och inte gjort något annat än att beklaga dig. Men hade du verkligen velat få fram det du har att säga då hade du gjort något, alltså lite, att du har ett personligt ansvar. För jag kanske inte tycker om världsbilden som den ser ut men det jag kan göra för att förändra den, det gör jag, lite så.

Analys av ansvarspositioner och önskingar om ansvar: I intervjuerna uttrycker anställda en form av analyser av vilka olika ansvarspositioner det finns, vilket ansvar de innebär och ifall de själva passar till att ta ansvaret och vill ha det. Anställda kan önska sig ett bredare ansvarsområde, ett annat ansvarsområde, ett mer avgränsat ansvarsområde och ibland andra arbetsuppgifter eller arbete i en annan butik. Inte sällan förekommer i både butikschefers och anställdas uttalanden analyser av de arbetsuppgifter som ligger i ett visst ansvar. Är det lagom ansvar just nu för mig? Flera anställda uttrycker en medvetenhet om hur högt de vill nå, hur mycket ansvar de vill ha.

Det är väl lite blandat, men dom flesta är nog ungefär som jag liksom att de känner ändå att de ... Dom har nått en ganska bra nivå, dom trivs och de tycker det är mm ... Så här kan det nog fortsätta.

Det är flera som säger att de inte vill befördras till butikschefsnivå men vill ha ett överordnat ansvar.

IP: *Eeh och jag känner det nu att hade jag inte, för att det finns någon sådan tydlig, det finns ingen sådan position här i den här butiken just nu. Men om man säger teoretiskt sett att jag hade gått ett snäpp till så hade jag känt mig väldigt osäker och ååh. Då hade jag känt att jag inte kunde, hade kunnat göra ett bra jobb.*

I: *Vad skulle det snäppet vara?*

IP: *Ja, då skulle det ju vara butikschef i så fall.*

Önskan om ett visst ansvar kan leda till att den anställda säger upp sig för att arbeta i en annan butik. Bytet av arbete kan fungera som en trampolin. Eventuellt återkommer den anställda med nya erfarenheter på en annan mer ansvarsfylld position till ursprungsbutiken. Med rörligheten ut ur en viss butik ser vi hur de olika butikerna ingår i en större social struktur. Det finns en större struktur än inom butiken och det rör sig då om byte inom kedjor och också mellan kedjor som såväl anställda som butikschef gör med jämna mellanrum. En anställd vet precis vilket ansvar han vill ha och vilket ansvar han inte önskar.

Ja jag vill ju inte bli butikschef för den vändan har jag ju vart. Jag har ju inte läst och ... jag är en arbetare, en ren arbetare är jag, så jag kan tänka mig att bli kolonialchef, kassachef ... till och med [ohörbart] chef där finns utbildningar till alla. Om det är någonting jag inte kan, alltså som stycka kött det kan jag ju inte, det jag känner men, det gör du ju inte idag så du behöver ju inte kunna. Men du ska kunna kött och det kan jag.

Den dagliga analysen och styrningen av ansvar: Chefer och anställda ägnar sig åt fortlöpande analys av hur ansvaret är organiserat i butiken och hur enskilda anställda hanterar sitt ansvar. För chefens del består en del av denna analys i att betrakta och reflektera över butikens skötsel på ett övergripande plan och att identifiera ansvarsläckor, det vill säga sådant som ingen verkar ta ansvar för. En anställd berättar om hur chefen letar ansvarsläckor:

Han strävar efter sin vision och får maximal kapacitet av var och en på varje ansvarsområde. Och han är väldigt bra för han ser var läckorna finns, var det felar.

Anställda analyserar även hur andra medarbetare sköter ansvaret när de själva är frånvarande. Om någon försvinner från sitt ansvarsområde på grund av sjukdom eller semester så ingår det i ansvaret att kontrollera att någon annan sköter det och att värdera hur det sköts när man kommer tillbaka. En anställd säger att ”cirkeln ska slutas. Man ska kontrollera hur allt sköts efter det att man varit borta”.

I denna process, där man börjar utvärdera andra, befinner man sig i en position där man tar ansvar för ansvaret – som cheferna gör.

Att identifiera de som hanterar ansvaret väl: Butikscheferna berättar att de letar efter de som hanterar ansvaret på ett bra sätt, det vill säga ”skapar en fin butik”, har väl fungerande rutiner, samarbetar väl med andra och har väl fungerande relationer till kunderna. Sådana individer får – förr eller senare – erbjudanden om utvidgat ansvar. En anställd:

Om jag själv varit arbetsgivare så hade jag till exempel nu, vi säger kassaledare, då hade jag satt in en som jag tror passat bra. Hade jag tyckt att denna personen vart jättebra och jag vill ... då kan man erbjuda kurs, så man ser att dom passar in också. För det är inte alla som, för att dom kan det i bakgrunden, att dom passar in i övrigt faktiskt ju.

Successivt utökat ansvar: Butikscheferna berättar också om hur de ger dessa individer, som hanterar ansvaret väl, utökat ansvar: ”Vi har en ju en del påläggskalvar”. Även anställda beskriver denna stegvisa rörelse: ”Alla som får någon form av ansvarsposition eller högre position har jobbat sig upp.”

Karriär och ansvar: Den vertikala butikskarriären kan beskrivas som en successiv utökning av ansvaret. Genom att ta mer ansvar signalerar den anställda sitt driv och sitt intresse för butikens framgång. Ett framgångsrikt förvaltande av det utökade ansvaret leder till att nya möjligheter öppnas för befordran inom och utom butiken. En anställd ger uttryck för att karriär förknippas med utökat ansvar:

Men jag tror att för vissa andra kan karriären vara att få mer kunskap, att få mer ansvar i butik, att ha ett eget område som man har ansvar för.

Ett framgångsrikt förvaltande av det utökade ansvaret leder till att nya möjligheter öppnas för befordran inom och utom butiken.

En butikschef:

Just i den butiken då jobbade jag igenom alla avdelningar, så jag var väl egentligen avdelningsansvarig för alla avdelningar i den butiken. Och sen köpte handlaren en butik till och då blev jag butikschef för den.

Att fastna: Chefer och anställda talar om att man kan fastna i formella ansvarspositioner utan möjlighet till vertikal rörelse uppåt i butiken. Att fastna kan leda till att den anställda beslutar sig för att byta butik:

Just att de känner att ”nu har jag kommit, nu kan jag inte komma högre här”. Jag tror det är nog en av de största anledningarna att folk byter butiker. Just att de känner det. ”Jo men jag vill ju vidare, men stannar jag här så kan jag inte göra det. Då får jag börja söka mig efter något annat”.

En brist på nya formella ansvarsområden kan leda till att man ledsnar, säger en butikschef i en lågprisbutik:

Det är nog mycket som sätter sig som rutiner. Och just där som sagt, om man gärna vill gå vidare. Få in nya saker, nya ansvar. Det är väl att man inte vill hamna i samma rulle med rutiner.

Butikschefen kan se det som en plikt att hjälpa någon att inte fastna.

Som jag har sagt till en del butiker. Har inte ni användning för en väldigt duktig kille som jobbat i fyra år på mejeri? För att vi själva inte har. Vi har ingen öppning för honom själv. Men i stället för att han ska riskera att gå ner sig eller ledsna så kanske han kan vara grönsaksansvarig i någon annan butik. Det är flera, flera gånger som jag har signalerat att jag har nån som jag skulle vilja värva och utveckla på något annat ställe.

De icke ansvariga: Samtidigt som det finns en tydlig norm om att ”ta ansvar” så finns det anställda som inte ingår i detta fördelningssystem av ansvar. Antingen kan det vara så att de inte omfattas av normen eller kan de tar avstånd från den. Studenterna omfattas inte av den – vilket hänger ihop med att de är tillfälligt anställda i butiken. Många studenter tilldelas inga formella ansvarsområden och förväntas utföra en viss uppsättning fördefinierade arbetsuppgifter. Andra anställda, till exempel många som arbetar i kassorna eller i kolonialavdelningarna, begränsar sitt ansvar. De utför sitt arbete så som bestämts och flera butikschefer beskriver sig som uppenbart nöjda med det. De behövs för att få organisationen att fungera. En chef talar om de som tar avstånd från ansvaret:

Jag menar det kanske inte är det viktigaste för dom vad som händer under tiden, utan ah, nu fick vi lönen igen. Det märker man ju ganska snart. För dom vill ju aldrig gå in och täcka vid sjukdomar.

Och senare:

Och dom kommer aldrig hit om det så är översvämningar. Ja, dom är jättebra och dom skänker en trygghet till de här yngre som då, jag menar det är folk vi har haft sedan de var 20–22 år och som vi i början hade jättebekymmer med.

Ansvarsacceleration: Ovanstående beskrivning har främst fokuserat på det formellt givna ansvaret i butiken, det vill säga det ansvar som anställda uttryckligen får sig tilldelat av cheferna. Men det finns en annan mer informell aspekt av ansvaret som handlar om en utökning av ansvaret som kan, men inte nödvändigtvis gör så, förknippas med formella och explicita ansvarsförhandlingar. Det handlar om det ansvar som en individ ”tar” – till skillnad från det ansvar som en individ ”får” eller ”har”.

Det är uppenbart att det finns ett visst samband mellan formellt och informellt ansvar genom att det informella ansvaret följer på det formella. Det informella ansvaret har även en tendens att ”hänga kvar” trots att det formella ansvaret försvunnit, det vill säga att om en anställd haft ett formellt ansvar för en viss arbetsuppgift tenderar denna anställda ha ett visst ansvar för arbetsuppgiften även efter att det formella ansvaret är borta. Som exempel ”ser” den anställda när någon annan, som är formellt ansvarig för den, inte längre utför den korrekt.

Det betyder att det sker en viss ansvarsacceleration hos anställda. Ett exempel är en intervjuperson som bakom sig har en lång karriär inom handeln. Hon blev butikschef för flera decennier sedan, när hon var 18 år, men är nu anställd. Under sin karriär har hon arbetat i flera olika avdelningar och varit involverad i de flesta förekommande delar av en butiks skötsel. Hon beskriver hur hennes erfarenhet gör att hon ”ser” saker i butiken. Hon upplever arbetet som roligt och meningsfullt och säger att hon, om hon vaknar tidigt och inte har något annat att göra, ibland åker till arbetet innan arbetsdagen börjar för att ”pyssla litet där”. Hon är nu kolonialansvarig och har fått ett uppdrag att se över butikens exponeringar, det vill säga exponeringsansvar. Samtidigt beskriver hon sig själv som ”en hjälpande hand för hela butiken, att allting sköts, att allting är snyggt och att alla har nånting att göra”. Hon berättar om hur hon får ta hand om det som ingen annan tar hand om. Hon får ta hand om arbetet när andra är sjuka och hon får ta hand om saker när det inte fungerar och hantera konflikter. Detta leder till ansvarskonflikter. Allra tydligast kommer hennes generella ansvar för butiken till uttryck i följande citat:

Alltså dels gör jag sånt som inte dom andra har tid med att göra, alltså det här, piffa till och hitta på någonting på [ohörbart] eller någonting sånt men sen ser jag att då liksom att någon innan inte har hunnit med eller dom har varit sjuka eller så. Så fixar jag deras grejer också och ser jag att någon liksom ... alltså ... eh ... det funkar inte med försäljningen ute i förbutiken dom bara bråkar där ute där liksom hur dom ska göra saker och ting. Då går jag in och blandar mig, att så här gör vi och så här ska vi få igång det, dom blir jättesura och jättedana att jag går in och blandar mig i deras angelägenheter. Men funkar det inte så måste jag blanda mig i för att jag är till för att jag ska öka bruttovinsten i butiken, och då måste alla samarbeta.

Denna intervjuperson är alltså en person som är bland de mer erfarna medarbetarna i butiken och en vars ansvar vuxit utanför hennes formella åtaganden. Hon utför alla

möjliga förekommande arbetsuppgifter både inom denna butik och i andra butiker inom kedjan. Denna acceleration av ansvar kan vi se även hos en annan intervjuperson:

Plocka dagens leverans, äh ... se till så att mina hyllor är frontade snygga, mpl [anger fyllnadsgraden i en hylla] och chiffer över hela radbandet. Det är vad som ingår i mina arbetsuppgifter. Men så är jag lite speciell! Vi har ju det där med plockteamet på kolonial. Vi plockar dagens leverans i hopa. Sista timmen går vi alla till våra egna sektioner, är ju tänket, grundtänket. Men så har jag postutbildning. Åh i förbutiken är det inte många som har. Så jag är ju tillgänglig även om det inte står i mitt schema. Men behöver dom på förbutiken mig så går jag dit och hjälper dom. Sen har jag även kontoret ett tag, så när de kommer med värdetransporten och ska hämta dagskassan så är jag också en sådan som kan skriva ut det. Så är inte Katarina tillgänglig och Susanna är på lunch så tar jag det också. Och så har jag jour en gång varannan fredag och tar man ju pant och allt sådant som ska göras.

Hon ska in på det område ”där det finns mest brister”, det vill säga hantera de ansvarsläckor vi ovan skrivit om. Hon säger att hon ska komplettera ansvaret, hon ska förbättra avdelningen. Detta hänger ihop med de otydliga gränserna som många gånger naturligt måste bli kring ansvar.

Sålunda har ansvar både en formell och en informell aspekt: Anställda kan få formellt ansvar till följd av att de förhandlar med chefen om att få en viss ansvarsposition, det vill säga gör en vertikal eller horisontell formell karriär. Det formella ansvaret innebär alltid även ett informellt ansvar. Men informellt ansvar kan också uppstå utan ökat eller förändrat formellt ansvar. Som exempel kan den som arbetar länge i butiken komma att ”se” mer av vad som behöver göras i butiken och därmed arbeta mer generellt i butiken och inte enbart i en viss formellt tilldelad del av den.

Ansvar har både en formell och informell aspekt.

7.4.1 Diskussion om ansvar och rörlighet

Det är intressant att man mindre ofta talar om ”ledarskap”, ”chefskap” eller ”arbetsledning” inom dagligvaruhandeln. I stället talar man om ”ansvar”. Ansvar är något som ges anställda som ansvarspositioner och något som anställda tar. Vi bör här inte se formellt och informellt ansvar som två olika slags ansvar eller som åtskilda från varandra. Snarare är de överlappande. Den som har formellt ansvar förväntas också ta informellt ansvar. Den som tar informellt ansvar kan, men behöver inte nödvändigtvis, ha formellt ansvar.

Det finns ett stort antal formella ansvarspositioner i de flesta butiker men samtidigt förväntas nästan alla anställda ta ett visst informellt ansvar. Ansvar ges av överordnade till underordnade. Det finns en norm om att dela ut ansvar. Anställda förväntas efterfråga ansvar och kommunicera det till överordnade. Både överordnade och underordnade ägnar sig åt en slags fortlöpande ansvarsanalys av butiken: Vem tar ansvar? Hur? Finns det ansvarsluckor? Vilket ansvar vill jag ta? Vilket ansvar passar jag för? Vilken ansvarsposition vill jag ha? Vissa anställda tar ansvar för ansvaret.

För många innebär den informella ansvarskarriären en kontinuerlig vidgning av ansvaret, en ansvarsacceleration. Den anställda tar då allt mer ansvar för butikens olika delar. Det finns inget logiskt slut på denna ansvarsacceleration och mängden arbete som det genererar för individen. Endast tiden sätter gränser för mängden arbete som utförs av den högansvariga medarbetaren.



Samtidigt finns individer som inte ingår i detta ständigt föränderliga system för ansvarsfördelning: Studenter tilldelas inte formella ansvarspositioner och förflyttas vanligen inte mellan olika positioner, vilket motverkar en utveckling av informell ansvarsacceleration. En del anställda vill helt enkelt inte ta mer formellt ansvar och vill inte röra sig inom butiken. Dessa medarbetare kan, trots att de inte ingår i fördelningssystemet för ansvar, vara mycket uppskattade medarbetare.

Den sociala organisationen av ansvar inom dagligvaruhandeln får olika konsekvenser för rörligheten. En sådan konsekvens är, som nämnts, att många visstidsanställda inte erbjuds förändrat eller utökat ansvar – och därmed inte rör sig inom butikerna – vilket motiveras med att de i allmänhet ändå inte kommer att stanna i butiksvärlden. En annan konsekvens är att vissa anställda som tar stort informellt ansvar kommer att ha en stor inre rörlighet till följd av att de tar ansvar för ett stort antal olika delar av butiken. De är en slags butiksgeneralister. En tredje konsekvens är att den strävan som finns hos vissa att få utökat ansvar kan leda till att de lämnar butikerna för att få nya ansvarsområden i andra butiker. Karriären främjas av att medarbetaren har innehaft olika slags ansvarsområden. Det är närmast en förutsättning att ha en bred ansvarspalett för att komma ifråga som butikschef.

7.5 Formell utbildning och rörlighet

Vi beskriver vilka betydelser olika utbildningar har för butikens anställda och diskuterar hur de används i butikens kommunikationssystem. Framför allt diskuterar vi deras relationer till rörlighet.

Utbildning före anställning: När chefer och anställda talar om arbetet beskriver de det, som tidigare visats, som enkelt och att de som anställs i allmänhet inte behöver någon ha någon särskild utbildning. I stället betonas att nyanställda bör ha olika personliga egenskaper såsom driv, stresstålighet, prioriteringsförmåga och servicekänsla. Samtidigt sker en omfattande utbildning av anställda. Utbildningen är, som visats, till stor del informell, det vill säga anställda lär sig genom praktiskt arbete där de svarar på de krav som ställs i konkreta arbetssituationer. En del av denna informella utbildning består, som visats, av att ”gå bredvid” mer erfarna anställda under några timmar eller dagar. Det finns chefer och anställda som till och med ger uttryck för att det finns delar i butiksarbetet som man *aldrig* kan inhämta via kurser.

Samtidigt sker formell utbildning av anställda – efter att de anställts. Flera intervju-personer uttrycker att det finns ett stort antal olika formella utbildningar. En sade att ”Inom Ica har vi ju jätte, jätte, jättemycket utbildningar. Hur många som helst alltså” och fortsätter sedan, i likhet med flera andra, att beskriva vissa av dem som ”små” och andra som ”stora”.

Vi beskriver vilka betydelser olika utbildningar har för butikens anställda och diskuterar hur de används i butikens kommunikationssystem.

I det följande ska vi redogöra för vilka olika utbildningar som intervjupersonerna talade om samt deras olika betydelser i butikens kommunikationssystem:

- Utbildningar som anställda deltar i utanför arbetet.
- Minimiutbildningar för alla anställda.
- Minimiutbildningar för vissa positioner.
- Produktutbildningar.
- Belöningsutbildningar.
- Utbildningar i ekonomi och ledarskap.

Utbildningar som anställda deltar i utanför arbetet: Våra intervjupersoner berättar om hur de tagit egna initiativ till att utbilda sig genom att läsa böcker, delta i kurser och se på tv-program. En anställd, som nu arbetar i ostdisken, berättar om hur hon själv, innan hon fick arbete i ostdisken, deltog i olika kurser och även själv läste på om ost.

Minimiutbildningar för alla anställda: Det finns även utbildningar som krävs för att över huvud taget få arbeta i butikerna. Dessa krav härstammar i allmänhet från kedjorna. Exempel på sådana utbildningar benämns ”Ny på Ica”, ”I butiken-utbildningen”, ”Hjärt- och lungträddning”, ”Hemköpsetikett”, ”Matsäkerhet”, ”Datan”, ”Kundbemötande”, ”Kundvård”, ”Vett och etikett”, ”Säkerhetsutbildning” och ”Våld och hot”. (Dessa benämningar används av våra intervjupersoner.)

Dessa utbildningar beskrivs ofta som korta, från några timmar till ett par halvdagar. Anställda berättar ibland att de har deltagit i en stor mängd sådana utbildningar. ”Vi har gått massor av *såna här kortare utbildningar* genom jobbet ju.” Dessa utbildningar beskrivs ofta som ”kortare” och ”små” – till skillnad från de ”stora utbildningarna” såsom företagsledarutbildning och butikschefsutbildning. Många av dessa ”små” utbildningar nämns inte spontant i intervjuerna. Som intervjuare måste man då särskilt fråga om dem.

Det är tydligt att dessa obligatoriska utbildningar inte är något som man fäster någon större vikt vid. De betraktas närmast som obligatoriska formaliteter. Ofta klumpas de ihop i grupper av utbildningar, vilket ytterligare förminskar deras betydelse: ”Det är säkerhetsutbildningar och sen har vi datan”. Ofta beskrivs dessa obligatoriska utbildningar också som ”små”: ”Det handlar bara om väldigt små utbildningar. Att lära sig ett nytt system, datasystem eller nåt sånt där”.

Utbildningar för vissa positioner: Det ställs även krav på anställda som har vissa positioner att de ska ha genomgått vissa utbildningar, till exempel för arbete i Posten eller för arbete med förbutikens spel. En chef berättar om de uppdateringar som måste göras på webben, som måste vara genomförda och godkända för att få arbeta i Posten. Även kedjorna ställer utbildningskrav på dem som arbetar i vissa positioner, till exempel att de som arbetar i delikatessen ska ha deltagit i viss utbildning om livsmedelshygien eller att de som arbetar i kassan ska ha deltagit i utbildning om våld, och hot och hantering av kassasystemet.

Produktutbildningar: Det finns även utbildningar om olika produkter, som främst riktar sig till dem som arbetar med just de produkterna, framför allt olika slags färskvaror. Intervjupersonerna talar sålunda om kurser om fisk, kött, ost, mejeriprodukter, med mera. En chef: ”Sen har du ju sådana utbildningar, liksom du har bröduutbildning, du har svenska spel, du har ATG-utbildningar”. I likhet med de andra utbildningarna beskrivs de ofta som ”små”. ”Vi har haft små såna säljutbildningar för frukt- och grönt.”

Samtidigt som utbildningarna inte alltid är nödvändiga för att få arbeta i de olika positionerna i butikerna så har deltagandet i produktutbildningarna och i de utbildningar som krävs för vissa speciella positioner, till exempel Posten, tydliga symboliska funktioner. En anställd som vill förflytta sig inom butiken kan kommunicera sin vilja att fortbilda sig, vilket i förlängningen kan leda till att den anställda, när den är ”mogen” och det uppstår tillfälle, faktiskt kan bli förflyttad till den aktuella positionen i butiken. En utbildning kan också leda till att den anställda blir attraktiv för andra butiker, vilket i sin

tur kan generera rörlighet mellan butiker. Samtidigt kan chefens nekande till deltagande i utbildningen tolkas av den anställda som att denna inte är intressant för butiken.

Belöningsutbildningar: De produktrelaterade utbildningarna kan ibland betraktas som markeringar av uppskattning, som utflykter som kan vara intressanta och fruktbara. När anställda berättar om dem återger de vanligen inte deras innehåll eller vad de lärt sig. Snarare berättar de om hur många som reste tillsammans, var de var, om de bodde på hotell, om de åkte bil, buss, tåg, hur många dagar de var borta. En chef som talade om kurser och utbildningar sa att ”det är klart att alla vill”. Därför sker en viss selektion avseende vilka som ska belönas med utbildningar. Belöningen kan i sin tur tolkas som att den anställda är ”sedd” av chefen, det vill säga ingår i den krets av anställda som befinner sig i karriär-rörligheten.

Utbildningar i ekonomi och ledarskap: Våra intervjupersoner talade även om utbildningar i ekonomi och ledarskap. De beskrivs med en helt annan vokabulär än de ovan nämnda utbildningarna. De beskrivs som ”större” och ”vassare” och förknippas med ordet ”Karriär”. En anställd:

I: Men om du ska göra karriär så att säga?

IP: Ja men då har du andra utbildningar. Det är då företagsledarutbildning och butiksledarutbildning.

De produktrelaterade utbildningarna kan ibland betraktas som markeringar av uppskattning, som utflykter som kan vara intressanta och fruktbara.

En butikschef:

Om du ska göra karriär så får du faktiskt ha de här utbildningarna. Det är butiksledarutbildning, företagsledarutbildning. Så finns det små, en massa småutbildningar också. Förberedande utbildningar för de här större.

Anställda förväntas alltså tydligt visa upp eller kommunicera sitt intresse för att delta i utbildningar för cheferna, vilka i sin tur väljer ut de som ska få delta. En chef berättar om vilka som väljs ut, nämligen de som vill och uttrycker sin vilja:

Dom som är mogna. Jag har skickat en hel del på BLU eller FLU. De måste visa intresse först givetvis. Okej, hittar jag någon där jag känner då att man kan börja prata om det. Men jag förväntar mig oftast att de själva kommer och pratar om det, för då har jag inte tryckt det på dom.

En butikschef betonar att det är också viktigt att den som väljs ut är ”mogen”:

Det är slöseri i att skicka iväg nån om den personen inte är mogen eller behöver den. I så fall glömmen personen bort den.

Det krävs alltså att den som ska gå utbildning är i ett visst stadium, det vill säga har den nödvändiga erfarenheten, vill själv och kan komma i fråga för en befordran till butikschef eller köp av egen butik. Både chefer och anställda talar om att det sker en strikt selektion till dessa utbildningar. Det är ett fåtal som kommer på fråga, vilket hänger samman med att de är kostsamma.

Det är som vi säger, vi säger till dom, utbildning kostar över hundra tusen för oss ju. Dom dagarna då plus att vi får ta in ersättare. Det brukar man förklara för dom så de vet vad det handlar om. Man ska ha ett mål med dom, så är det ju.

Detta förhållande, att det endast är ett fåtal som kommer i fråga för dessa längre utbildningar innebär att det stora flertalet aldrig kommer i fråga. Men vilka betydelser har dessa utbildningar för dem?

En kvinna, som är något över 60 år och jobbar i en mindre butik, pratar om utbildningar och karriärgång *för andra*. De är inte för henne själv. Hon säger: ”Jag vet inte riktigt hur det fungerar”, på frågan om hur man kommer in på en butiksledarutbildning, och fortsätter: ”Om man själv har den önskan att vilja gå, för det är rätt dyrt vet jag den kostnaden”. Hon ser inte sig själv som aktuell för utbildning. Hon ser vissa andra anställda som aktuella för olika typer av utbildningar. Hon berättar om en tidigare butikschef att han bekostade två stycken killar som gick en utbildning. Men hon säger igen att hon inte riktigt vet hur det går till. ”Jag vet inte, det finns kanske pengar avsatta för sådana kurser man måste gå.”



Både anställda och butiksledning observerar vilka anställda som kan vara aktuella när det gäller butiksledarutbildningarna. Detta uttrycks som ”vi hade en kille”, ”vi hade två tjejer som gick butiksledarutbildningen”. En anställd säger om dessa utbildningar att ”det bekostar alltså den som är ens chef”.

Sålunda är dessa utbildningar sociala realiteter i butiksarbetet. Ibland är de teoretiska realiteter som inte blir av. En anställd nämner Axfood-akademin. Hon känner till den som en teoretisk möjlighet: ”Det finns en kursplan för hela året så du kan utbilda dig. Och man kan bli butikschefstraineé.”

Sammantaget ser vi att utbildningarna har en rad betydelser knutna till sig: Det finns obligatoriska minimiutbildningar för alla, vilka på grund av att alla deltar, inte fungerar selekterande och som inte aktualiserar någon särskild karriärrelation i relationen mellan chefen och den anställda. Samtliga utbildningar beskrivs som ”små” till skillnad från de ”större” och ”vassare” utbildningarna som nämns i ekonomi och ledarskap. Endast ett fåtal, som tydligt visar sitt intresse och vilja och som beskrivs som ”mogna”, kommer i fråga och de blir valda av cheferna att delta i dessa utbildningar och därigenom kommer ifråga för en större ”Karriär” i butiksvärlden.

Samtliga dessa utbildningar är i en grundläggande mening *symboliskt integrerande*. Anställda vet vilka som deltar i dem och vilka som inte deltar i dem och de har en färdig repertoar av tolkningar knutna till de olika relationer som anställda har till butikens utbildningssystem. De talar om individer som befinner sig ”i karriären”, de som ”blivit sedda”, ”de mogna”, de som själva valt att inte ”göra karriär”, vilka som ”får belöningar”, och så vidare. Butiken kan i denna bemärkelse analyseras som ett nätverk av betydelser som är knutna till utbildningar där olika individer intar olika ställningar i detta betydelsesystem.



Butiken kan i denna bemärkelse analyseras som ett nätverk av betydelser som är knutna till utbildningar där olika individer intar olika ställningar i detta betydelsesystem.

Det sätt på vilket individen definierar sig själv i förhållande till denna väv av utbildningsrelaterade betydelser – till exempel huruvida individen vill bli sedd och inte blir sedd eller huruvida individen har respektive inte har uppnått den önskade positionen i butiken – har betydelse för dennas rörlighet. Om individen till exempel genom utbildning vill uppnå en annan position i butiken, men upplever hinder för detta, är det sannolikt att hon söker sig till en annan arbetsplats. I den mån individens upplever att hennes nuvarande position i utbildningssystemet harmonierar med de ambitioner hon har, stannar hon sannolikt kvar och rör sig vidare i butikens system för fördelning av ansvar.

Ut ur butik

8

8.1 Kärnan och de tillfälligt anställda

I en tidigare studie om en större dagligvarubutik med 160 anställda visades att där fanns en ”inre cirkel” som bestod av ungefär 20 procent heltidsanställda och 50 procent tillsvidareanställda som arbetade deltid samt anställda som var mer löst kopplade och hade arbetstider på ner till tre timmar per vecka (30 procent) (Tullberg, Walter & Blomquist 2014; se även Sakai, Matos & Galinsky 2008 och Walmsley 2004). Våra intervjupersoner säger ofta att butikernas anställda kan delas in i å ena sidan en *kärna* bestående av tillsvidare anställda som ofta arbetar dagtid, vardagar, heltid och har särskilda ansvarsområden, och å andra sidan *tillfälligt anställda* som ofta är timanställda, vikarier, deltidsanställda, provanställda som ofta arbetar kvällstid, helger, deltid och inte har några egna ansvarsområden. De tillfälligt anställda består till stor del av *studenter*: gymnasie- och högskolestudenter som arbetar extra under kvällar, helger och ferier och ofta söker sig vidare i arbetslivet efter avslutade studier. Gruppen tillfälligt anställda består även av personer som väntar på att bli antagna till utbildning eller annan anställning. I denna grupp ingår även de som inte lyckas försörja sig på andra tänkta sätt, till exempel på sin konst, musik eller sitt författarskap. – För enkelhetens skull benämner vi hela denna grupp ”studenterna”.

I detta kapitel fokuseras främst den sociala relationen mellan kärnan och studenterna. Vi visar hur kärnan beskriver studenternas särskilda position i butiken och relaterar dessa beskrivningar till hur studenterna beskriver sig själva. Vi visar att studenterna förknippas med en viss tillhörighet till butiken. Analysen av relationen mellan dessa två grupper ökar vår förståelse för den rörlighet som utmärker studenterna och de andra tillfälligt anställda.

8.1.1 Studenttillhörighetens signaler

En butikschef beskriver kärnan som: ”Jag har ju min crew som kan allt”. Studenterna förknippas i kontrast till kärnan med en viss slags tillhörighet till butiken. De beskrivs i intervjuerna på följande sätt:

- De arbetar tillfälligt i butiken.
- De har särskilda scheman.
- De har inga egna ansvarsområden.
- Den formella relationen är ofta oklar.
- De arbetar ”bara” för pengarnas skull.

Dessa beskrivningar – som uttrycks av anställda, chefer och av studenterna själva – signalerar en viss tillhörighet till butiken. Det innebär att om någon observerar dessa signaler hos en anställd så blir denna definierad som student och därmed tillskrivs den

anställda den slags tillhörighet som förknippas med studentens. Det innebär också att den som definierar sig själv – eller av andra blir definierad – som student kommer att bli förknippad med dessa signaler. Det leder i sin tur till att denna individ inte bereds möjligheter till viss inre rörlighet i butiken och förväntas uppvisa en viss rörlighet ut ur den.

De arbetar tillfälligt i butiken: Under en av våra inledande intervjuer berättade vi för intervjupersonen att en bakgrund till undersökningen var att handeln ofta beskrivs ha en hög personalomsättning. Intervjupersonen – en biträdande butikschef – sa då frågande: ”Men gäller det även heltidsanställda? För det finns ju många som är extraanställda och deltidsanställda och så. Det är ju ett tillfälligt hugg som dom bara gör då.”

Studenterna beskrivs stanna en period för att fortsätta till sina ”riktiga” jobb. De är ”på väg” någon annanstans.

Studenterna beskrivs stanna en period för att fortsätta till sina ”riktiga” jobb. De är ”på väg” någon annanstans. En fast anställd säger: ”Men man vet ju att dom är liksom på väg ut om man säger så. Om dom får fatt i nåt arbete efter sina studier och sånt. För det är många som studerar”. Intervjuaren frågar: ”Händer det att dom blir bitna av handeln?” Den fast anställda: ”Ja det är väl inte helt omöjligt. Jag har inte frågat dom”.

Samtidigt som studenterna beskrivs som tillfälliga medarbetare och förväntas lämna butiken för att gå vidare till sina ”riktiga” arbeten beskrivs de ofta som god och kompetent arbetskraft: ”Dom är jätteintresserade och så. Men dom tänker ju inte vara här ändå”.

De har särskilda scheman: Det är tydligt att studenternas scheman skiljer sig från kärnans. Kärnan arbetar i allmänhet dagtid och ibland under kvällstid och den arbetar främst under vardagar medan studenterna främst arbetar kvällar och helger. De som tillhör kärnan brukar motivera det med att de behövs under dagtid. En intervjuperson, som tillhör kärnan, säger först att han att han inte arbetar kvällar och därefter säger intervjuaren att han trodde att alla hade kvällar:

Inte alla ansvariga. Jag behövs ju på dagen. Dom har ingen nytta av mig på kvällen. För på dagen är det beställningar och leveranser och mottagningar.

Sedan fortsätter denna intervjuperson med att berätta om studenterna:

*Ja, dom fyller upp ju. Det är inte så att dom är dåliga, dom är jätte-
duktiga. Men eftersom dom inte har ansvar då behövs dom inte på
morgonen på det viset.*

Med andra ord motiveras kärnans scheman med att de behövs dagtid på vardagar. Denna bemanningsstrategi har tydliga symboliska betydelser. Den signalerar tydligt att studenten är marginell.

De har inga egna ansvarsområden: Ovan har redan framkommit att det finns en tydlig arbetsfördelning i butikerna som innebär att de som tillhör kärnan har särskilda ansvarsområden medan studenter och andra tillfälligt anställda inte har några särskilda ansvarsområden.

Denna fördelning av ansvar fungerar som tydliga signaler om vilken tillhörighet den anställda har till butiken. En intervjuperson säger att hon inte trivdes särskilt bra när hon arbetade som timvikarie. På frågan om hon kunde tänka sig en karriär inom handeln svarar hon: ”Alltså hade man verkligen trivts så, *om det finns möjlighet att avancera*”. Hon säger alltså att bristen på möjlighet att avancera, det vill säga få ökat ansvar, tolkades av henne som en signal om att hon inte fick någon möjlighet att bli en del av kärnan. Samma intervjuperson får en följdfråga om vad hon ser som möjligheter eller chanser:

Det är ju ansvar. För man kanske blir mellanchef eller att man får andra uppgifter. För att bara göra samma grej, alltså det är ju väldigt enkelt. Tar man såna som pluggar så är det ju oftast att man kanske vill ha något mer utmaning eller utveckling. Så det handlar ju om att chefen i så fall får erbjuda någon form av utmaning.

Den formella relationen är ofta oklar: Det framkom även att den formella relationen mellan butiken och de tillfälligt anställda i flera fall var oklar. Denna oklarhet kom till uttryck både genom att vissa av de tillfälligt anställda inte hade kännedom om vilken anställningsrelation de hade och genom att vissa av dem sade att relationen inte var formaliserad. En student: ”Jag skrev inte ens anställningskontrakt när jag började. För det hade dom ju inte koll på att jag inte gjort”. Hon fortsätter: ”Men jag sa inget för jag tänkte att det kvittar ju mig egentligen”.

Studenterna beskrivs ofta arbeta ”bara” för pengarna.

De arbetar ”bara” för pengarnas skull: Studenterna beskrivs ofta arbeta ”bara” för pengarna. En tillsvidareanställd säger att studenterna ofta är duktiga i början, men att de sedan ofta tappar engagemanget och ”bara” arbetar för pengarna skull: ”Som en inkomst bara, eftersom de inte har ambitionen att det ska bli något mer än bara ett extraknäck”.

8.1.2 Studenternas rörelser

Sålunda karakteriseras i intervjuerna studenternas tillhörighet av att de arbetar tillfälligt i butiken. De har särskilda scheman (korta arbetspass, kvällar och helger).

Denna beskrivning av studenterna leder till en särskild dynamik mellan dem och kärnan. När kärnan definierar anställda som studenter kommer kärnan – genom att studenterna antas ha lågt engagemang och antas stanna en kortare tid i butiken – att exkludera dem från butiken på olika sätt. Samtidigt som handlare och chefer ofta är nöjda med deras arbetsinsatser så kanske de inte letar efter tecken på engagemang och istället lägger märke till tecken på icke-engagemang. Studenterna får därför inte heller erbjudanden om att delta i utbildningar – mer än i minimiutbildningar. Handlare och chefer ger dem inte särskilda ansvarsområden och ger dem inte erbjudanden om att stanna i butiken och bli beförtrade. Sådana erbjudanden ges istället till dem som mer tydligt kandiderar på att bli inkluderade i kärnan. Studenterna bereds inte möjligheter till inre rörlighet eller rörlighet mellan butiker och den enda rörlighet som betraktas naturlig för deras del är den som sker ut ur butiken och butiksvärlden.

Samtidigt är många studenter nöjda med sin särskilda tillfälliga tillhörighet. En av dem beskriver det som en ”risk” att denna stannar: ”Så det är därför jag tänker lite, det här med handeln. Trivs man så finns det alltid en *risk* att man fastnar och man får förlängt hela tiden”.

Men det finns också studenter som överväger att stanna eller faktiskt stannar i butiken, det vill säga att växla social identitet från student till butiksanställd i kärnan. En, numera tillsvidareanställd i butiken, berättar om sin rörelse från studentstatus till kärna:

De första åren här när jag jobbade då hade jag fortfarande ambitioner att få en högskole- eller akademisk utbildning. Sen började jag på ett antal utbildningar men slutförde ingen av dom.

Istället hade han återkommit till butiken, fått en tillsvidareanställning och deltagit i en butiksledarutbildning.

9

Diskussion

En vanlig beskrivning av dagligvaruhandeln är att den är en bransch med hög och problematisk personalomsättning. En förklaring är att den beror på att det finns arbetstoppar under vissa tider under dygnet och att butikerna har långa öppettider och att de därför fyller upp med deltidsanställda, till exempel studenter. Våra resultat tyder på att den höga personalomsättningen även hänger samman med andra förhållanden. Dels hänger den samman med hur man rekryter till branschen, det vill säga att man testat anställda och att de som inte passar får lämna butikerna. Dels hänger den samman med att rörligheten är en del av utbildningssystemet i branschen och är högt värderad inom den.



Sålunda: När man betraktar branschen utifrån kan personalomsättningen betraktas som ett problem men ur ett inifrånperspektiv är inte all personalomsättning något problem utan istället en del av branschens grundläggande funktionssätt.

Tidigare forskning om rörlighet inom dagligvaruhandeln består till stor del av kvantitativa studier som mäter personalomsättningens storlek och/eller undersöker vilka faktorer som är av betydelse för individers beslut om att stanna kvar i eller lämna sina anställningar. Vi ger ett bidrag till forskningen om rörlighet genom att anlägga ett annorlunda perspektiv. För det första begränsar vår undersökning sig inte till att enbart studera personalomsättningen, vilka som lämnar och varför. Istället beskrivs och analyseras den stora variationen av olika rörelser som finns inom dagligvaruhandeln. Vi beskriver både inre och yttre rörelser, hur butikschefer och handlare fördelar ansvarsområden, hur anställda resonerar om befordran, om att byta ansvarsområde, om att byta arbetsuppgifter och varandras rörlighet. För det andra beskriver vi butiken som ett organisatoriskt sammanhang i vilken rörligheten är en integrerad del. Som en del av butikens organisation finns normer om rätt, fel och omogen rörlighet och även orättvis rörlighet.

Sålunda tyder våra resultat på att rörligheten är en viktig del av den organisatoriska verklighet som handlare och butikschefer arbetar med. De beskriver hur de leder genom rörlighet, hur de skapar vägar för rörlighet, ökar kompetensen hos medarbetare, skapar ökad entusiasm och arbetstillfredsställelse, men också fjärrar medarbetare från arbetsuppgifter. De gör rockader av anställda och det händer att de spanar efter arbetskraft som kan rekryteras från andra butiker. De beskriver hur de aktivt använder rörligheten.

Våra resultat tyder också på att rörlighet är en viktig aspekt av vad det innebär att vara anställd. I intervjuerna beskriver anställda inte rörlighet som något som sker vid enstaka tillfällen. Anställda observerar andras rörelser, vilka som befordras och får nytt ansvar, vilka som lämnar butiken, vilka som får utvidgade ansvarsområden och vilka som rekryteras till olika utbildningar. Anställda ägnar sig även åt att planera egna rörelser, till exempel genom att överväga att sluta eller utbilda sig vidare. De funderar över vilka ansvarsområden de vill ha och hur långt de eventuellt vill gå i sina karriärer. Om de vill röra sig uppåt, åt sidorna, eller kanske i en mening stå still. Kort sagt, rörlighet är något ständigt närvarande som en aspekt av medarbetarskapet.

Sålunda ger våra resultat en empirisk specificering av hur karriärsystemet i dagligvaru-butiken är organiserat. Vi ser att det finns vitt skilda karriärmönster mellan olika grupper i butiken. Vissa utdefinieras redan inledningsvis från vidare karriär. Det gäller de flesta studenter och andra extraknäckare. Samtidigt ingår kärnans anställda – de som är tillsvidareanställda och ofta arbetar heltid på dagen och har ansvarspositioner – i karriärrörligheten.

Kort sagt, rörlighet är något ständigt närvarande som en aspekt av medarbetarskapet.

Karriärrörlighet sker till stor del genom informell interaktion mellan anställda och handlare eller butikschef, där betyg eller formella meriter som tillägnats utanför butikerna inte anses ha särskilt stor betydelse. Ofta finns inga formella karriärtrappor i butikerna och karriärrörligheten sker i allmänhet inte genom att söka utlysta tjänster där meriter vägs mot varandra. Istället signalerar anställda intresse för att göra karriär genom att uppvisa driv, tacka ja till erbjudanden om ansvar, vidgade arbetsuppgifter, rörelser och utbildningar – kort sagt genom att uttrycka intresse för att röra sig. Handlare och butikschef bedömer vilka steg som är lämpliga genom att observera anställdas arbete. Sedan ger de ibland erbjudanden om utbildningar och nya ansvarsområden, varefter de värderar hur anställda hanterar dem. Härefter skapar de eventuellt nya vägar för rörelser som kan ske horisontellt, diagonalt eller vertikalt. Dessa förhandlingsprocesser är i hög grad informella.

Våra resultat pekar på ett behov av att nyansera bilden av butiksarbetet som något ”enkelt.” Denna bild kommer till uttryck i att det ofta definieras som ett instegsjobb på arbetsmarknaden, som något som vem som helst kan få. Även handlarna och butikscheferna beskriver arbetet som ”enkelt” och tillägger att vem som helst klarar jobbet och att betyg och andra formella meriter är av underordnad betydelse. Samtidigt kan vi se att de i nästa andetag betonar att det krävs en lång rad egenskaper hos anställda. Anställda ska vara praktiskt lagda, kunna se vad som behöver göras och prioriteras, vilja lära sig, vara intresserade, ha framåtanda, vara drivna och ha förmåga att hantera oförutsedda situationer, och så vidare. De nyanställda förväntas att i grund och botten

klara av att lära sig arbetet själva och då lära sig en lång rad olika aspekter av butikens estetiska framtoning och lära sig om varor, arbetsprocesser och kundinteraktion.

Dessa förhållanden tyder på att arbetet i vissa delar må vara enkelt, men i många avseenden är mycket sammansatt.

Det rekryteringssystem som används i butikerna, med timanställning följt av längre tillfälliga anställningar före eventuellt erbjudande om tillsvidareanställning är en återspeglning av det behov som handlare och butikschefer har av att testa och bedöma dem som söker sig till arbete inom handeln. En del av personalomsättningen är ett resultat av att nyanställda själva och/eller handlare och chefer bedömer att de inte är lämpliga för arbetet, något som en butikschef beskrev som ”naturlig avgång”.



Vår förhoppning är naturligtvis att vår undersökning ska bidra till ökad förståelse för rörlighetens former och innebörder inom dagligvaruhandeln. Vi har genom vårt perspektiv velat visa hur de verksamma inom dagligvarubranschen resonerar, tänker och planerar om rörlighet. Vi finner att det, som vi skrev i inledningen, är en central del av butikens grundläggande funktionssätt. Vi hoppas också att undersökningen ska bidra till en ökad förståelse för de till stor del informella processer som utspelar sig i anslutning till att anställda rekryteras och erbjuds vissa utbildningar. Vi hoppas även att den ska ge en ökad förståelse för den mångfald krav som ställs på anställda – vilket står i kontrast till den bild som ofta ges av arbetet som något ”enkelt” – och därigenom stimulera diskussionen om hur utbildningar kan utvecklas för dagligvaruhandelns organisationer.

Referenser

- Abiala, C. (2000) *Säljande samspel: en sociologisk studie om privat servicearbete*. Stockholm: Almkvist & Wiksell International.
- Babin, B. J. & Boles, J. S. (1996) The effects of perceived co-worker involvement and supervisor support on service provider role stress, performance and job satisfaction. *Journal of retailing*, 72 (1), 57–75.
- Babin, B. J. & Boles, J. S. (1998) "Employee behavior in a service environment: A model and test of potential differences between men and women". *Journal of Marketing*, 62 (April), 77–91.
- Bergman, A. & Ivarsson, L. (2010) *Tillgänglighet för arbetsgivare, familj och kund: En utmaning för handeln som arbetsplats*. Karlstad University Studies, 2010:27. Karlstad: Karlstad University.
- Blau, G. J. & Boal, K. B. (1987) "Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism". *Academy of Management Review*, 12(2), 288–300.
- Booth, S. & Hamer, K. (2007) Labour turnover in the retail industry: Predicting the role of individual, organisational and environmental factors. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35 (4), 289–307.
- Broadbridge, A. (2003) "The appeal of retailing as a career 20 years on". *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10 (5), 287–296.
- Cohen, A. (1993) "Organizational commitment and turnover: A metaanalysis". *Academy of Management Journal*, 36 (5), 1140–1157.
- Danilov, C. & Hellgren, J. (2010) *Rekryteringsstrategier inom detaljhandeln*. Forskningsrapport 2010:4. Stockholm: Handels Utvecklingsråd.
- Earle, J. (2002) "Family-friendly workplaces: a tale of two sectors". *Family matters*, 61 (Autumn), 12–17.
- Fields, M. & Nkomo, S. M. (2011) "Examining The Role Of Job Attribute Preferences In The Rapid Turnover Of Newly Hired Retail Employees". *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 7 (4), 28–35.

- Griffeth, R. W., Hom, P. W. & Gaertner, S. (2000) "A meta-analysis of antecedents and correlates of employee turnover: Update, moderator tests, and research implications for the next millennium". *Journal of management*, 26 (3), 463–488.
- Hastwell, K., Strauss, P. & Kell, C. (2013) "But pasta is pasta, it is all the same": the language, literacy and numeracy challenges of supermarket work. *Journal of Education and Work*, 26 (1), 77–98.
- Hendrie, J. (2004) "A review of a multiple retailer's labour turnover". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 32 (8/9), 434–441.
- Hom, P. W. & Griffeth, R. W. (1995) *Employee Turnover*. Cincinnati, OH: Southwestern College Publishing.
- Igbaria, M., Parasuraman, S. & Badawy M. K. (1994) Work experiences, job involvement, and quality of work life among information systems personnel. *MIS quarterly*, 175–201.
- Ingram, T. N. & Lee, K. S. (1990) "Sales force commitment and turnover". *Industrial Marketing Management*, 19 (2), 149–154.
- Iverson, R. D. & Deery, M. (1997) "Turnover culture in the hospitality industry". *Human Resource Management Journal*, 7 (4), 71–82.
- Jones, D. A. & Skarlicki, D. P. (2003) "The Relationship Between Perceptions of Fairness and Voluntary Turnover Among Retail Employees". *Journal of Applied Social Psychology*, 33 (6), 1226–1243.
- Knight, D. K., Crutsinger, C. & Kim, H. (2006) The impact of retail work experience, career expectation, and job satisfaction on retail career intention. *Clothing and Textiles Research Journal*, 24 (1), 1–14.
- Leppänen, V. (2015) *Medarbetardriven innovation inom dagligvaruhandeln*. Malmö: Bokbox Förlag.
- Leppänen, V. & Sellerberg, A-M. (2010a) *Styrning av butiksarbete*. Malmö: Bokbox Förlag.
- Leppänen, V. & Sellerberg, A-M. (2010b) *Besvärliga kundbeteenden. En undersökning om livsmedelsbutiken, bensinstationen och elektronikbutiken*. Stockholm: Handels Utvecklingsråd.
- Leppänen, V. & Sellerberg, A-M. (2010c) *Normer om att vara trevlig och säljande i butiksarbete*. Malmö: Bokbox Förlag.

- Lewin, J. E. & Sager, J. K. (2010) "The influence of personal characteristics and coping strategies on salespersons' turnover intentions". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 30 (4), 355–370.
- LO (2015) *Arbetstider år 2015*. (Nedladdad 2 oktober 2015 på adressen [http://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vRes/lo_fakta_1366027478784_arbetstider_2015_pdf/\\$File/Arbetstider_2015.pdf](http://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vRes/lo_fakta_1366027478784_arbetstider_2015_pdf/$File/Arbetstider_2015.pdf))
- Lucas, G. H., Parasuraman, A., Davis, R. A. & Enis, B. M. (1987) "An empirical study of salesforce turnover". *Journal of Marketing*, 51 (3), 34–59.
- McNeilly, K. M. & Russ, F. A. (1992) "The moderating effect of sales force performance on relationships involving antecedents of turnover". *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 12 (1), 9–20.
- Mann, S. (2012) Boredom at the checkout: Causes, coping strategies and outcomes of Workplace Boredom in a Supermarket setting. *Journal of Business and Retail Management Research*, 6 (2), 1–14.
- Mobley, W. H. (1982) *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Ng, T. W. H., Sorensen, K. L., Eby, L. T. & Feldman, D. C. (2007) "Determinants of job mobility: A theoretical integration and extension". *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80 (3), 363–386.
- Reegård, K. (2015) Sales Assistants in the Making: Learning Through Responsibility. *Vocations and Learning*, 8 (2), 117–133.
- Rosenbaum, J. E. (1984) *Career mobility in a corporate hierarchy*. Orlando, FL: Academic Press.
- Rosenfeld, R. A. (1992) "Job mobility and career processes". *Annu. Rev. Sociol.*, 18, 39–61.
- Sager, J. K., Futrell, C. M. & Varadarajan, R. (1989) Exploring salesperson turnover: A causal model. *Journal of Business Research*, 18 (4), 303–326.
- Sakai, K., Matos, K. & Galinsky, E. (2008) *Retail industry employees and turnover*. New York, NY: Families and Work Institute.
- Svensk Handel (2014) *Handelns betydelse för svensk ekonomi*. (Nedladdad 2 oktober 2015 från <http://www.svenskhandel.se/globalassets/handelns-betydelse-for-sveriges-ekonomi2.pdf>)

Svenskt Näringsliv (2011) FOLA 2011 *Anställda – antal, åldersstruktur, m.m.* (Nedladdad 15 december 2014 på http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta_om_loner_och_arbetstid/f2011/fo-la-2011-anstallda-antal-alderstruktur-mm_560054.html)

Tullberg, M., Walter, L. & Blomquist, M. (2014) *Flexibel handel. En studie av bemanningsstrategier i svensk detaljhandel*. GRI-rapport 2014:3. Göteborg: Göteborgs universitet.

Tziner, A. & Birati, A. (1996) Assessing employee turnover costs: A revised approach. *Human Resource Management Review*, 6 (2), 113–122.

Walmsley, A. (2004) "Assessing staff turnover: a view from the English Riviera". *International Journal of Tourism Research*, 6 (4), 275–287.

Wren, M. B., Berkowitz, D. & Grant, E. S. (2014) "Attitudinal, personal, and job-related predictors of salesperson turnover". *Marketing Intelligence & Planning*, 32 (1), 107–123.

Yurchisin, J. & Park, J. (2010) "Effects of retail store image attractiveness and self-evaluated job performance on employee retention". *Journal of Business and Psychology*, 25 (3), 441–450.

” Forskning för att stärka handelns konkurrenskraft och skapa goda villkor för branschens medarbetare.



Handelsrådet | 103 29 Stockholm
Besöksadress: Kungsgatan 24
Telefon växel 010-471 85 80
www.handelsradet.nu