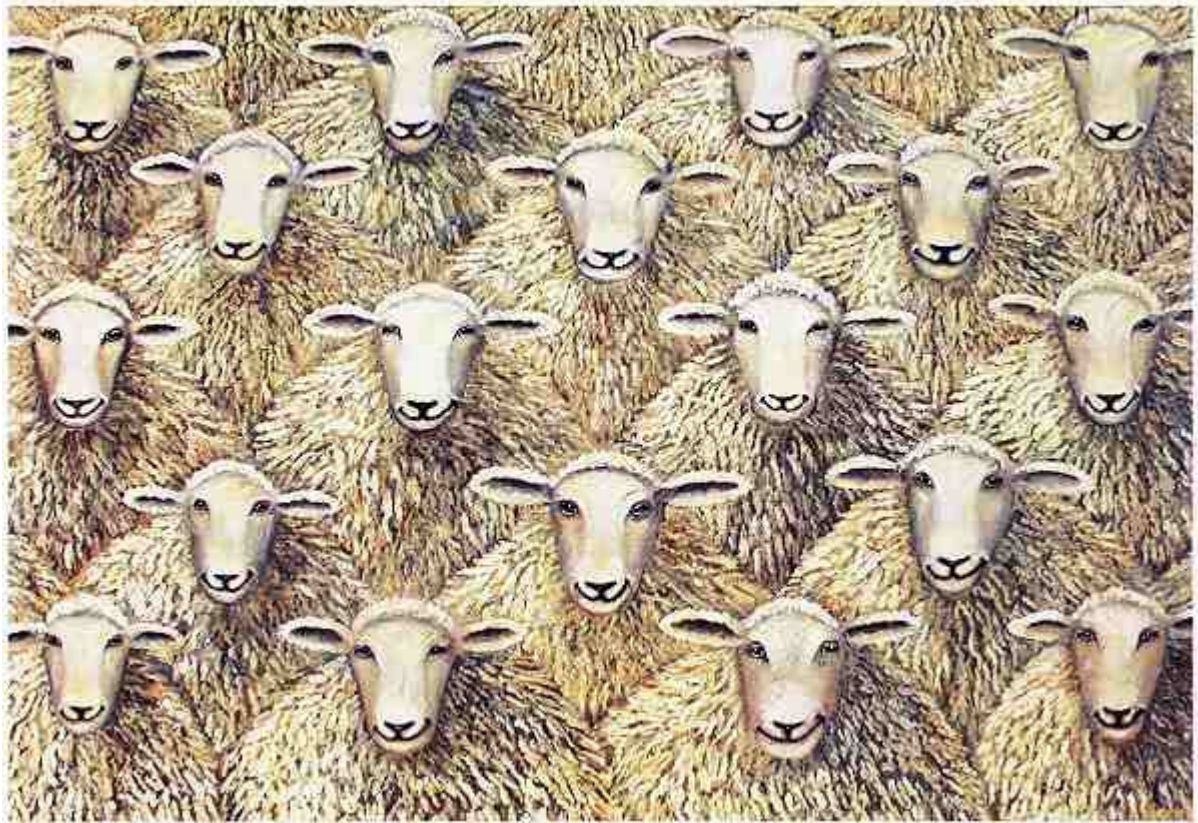


Lunds universitet

Sociologiska institutionen



MENINGSSKAPANDE I DET MODERNA ARBETSLIVET

CONSTRUCTION OF MEANING IN MODERN WORKING LIFE

Författare: Petter Rudhe

Uppsats soc. 464, 60-80p

Höstterminen 2002

Handledare: Anna-Lisa Lindén

Förord

Vad är människans natur? Frågan har tagits upp i åtskilliga ämnen, inte minst naturvetenskapen, filosofin, psykologin och sociologin. Under tiden jag har studerat sociologi, har denna fråga förföljt mig och nafsat mig i tinningen åtskilliga gånger. Att angripa ämnet är inte enkelt, och för att försöka få lite mer förståelse för människans vara har jag förutom sociologi även studerat psykologi och socialantropologi. Arbetet är idag mycket centralt i människans liv, och jag undrar om det ligger det i människans natur att arbeta, eller om arbetet bara är en effekt av att vi som samhällsvarelser måste hålla sams? Under de senaste åren har jag fått uppfattningen att arbetet håller på att distansera sig mer och mer från individen. Avstånden mellan både organisationer och individer minskar i och med informationsteknologins utveckling, men samtidigt så upplever jag att arbetsuppgifterna blir mer och mer distanserade från de mänskliga behoven. Arbete är ett av de mest påtagliga fenomen som finns för människan, och därför har jag ställt mig frågan vilken eller vilka meningar människor skapar sig med/i arbetet i ett sekulariserat samhälle. Kan individer över huvud taget känna delaktighet i dagens organisationer? Bakgrunden till studien ligger i egna erfarenheter vad gäller lagerarbete, då jag innan mina studier arbetade på ett lager i Växjö.

Det finns en gammal forskningstradition inom sociologin som går tillbaka till de klassiska teoretikerna Max Weber och Karl Marx, vilka tar upp *varför* människan arbetar. Efter dessa klassiker anser jag att den mesta utvecklingen som skett inom organisationssociologin inriktat sig på *delaspekter* inom området. Detta har inneburit att min studie baserar sig mer på klassisk sociologisk forskning, och bygger mindre på olika modeller för hur ”den ultimata organisationen” skall vara organiserad eller utifrån en viss vetenskaplig inriktnings perspektiv angående motivation. Mina förhoppningar är att studien kan engagera till en mer progressiv inriktning vad gäller organisationsstudier, samt att den ger en liten uppfattning om var människan befinner sig i hennes egen historia.

Malmö December 2002
Petter Rudhe

Abstract

Titel: Meningsskapande i det moderna arbetslivet

Uppsats soc. 464, 60-80p

Författare: Petter Rudhe

Handledare: Anna-Lisa Lindén

Sociologiska institutionen, höstterminen 2002

Bakgrunden till denna uppsats finns att finna i de klassiska sociologiska teoretikerna, som bland annat studerade vilken mening människan lägger i arbetet utifrån den historiska utvecklingen. Denna uppsats tar sitt avstamp i *nätverkssamhället*, och försöker utreda vilka effekter den nya organiseringen har för formuleringen av ett meningsfullt arbete.

Syftet med uppsatsen är att se hur personalen på Danzas lager i Tygelsjö upplever sitt förhållande till arbetet i termer av mening, och vad som påverkar denna upplevelse av mening. Uppsatsen försöker också klargöra hur delaktigheten på enheten tar sig för uttryck, och hur personalens upplevda situation påverkar den sociala institution i vilken de ingår.

Som huvudsakliga premisser utgår studien från företagets organisering, och försöker utreda vad denna organisering har för effekter på meningskonstruktionen på lagret i Tygelsjö. Studien är en kvalitativ fallstudie, har genomförts genom intervjuer. Därefter har intervju svaren relaterats till Danzas organisering samt olika sociologiska teorier.

Resultatet av studien visar att den organisering som Danzas har är ett resultat av marknads- och kundpassning. Detta har lett till att företaget nu ingår i en större organisation, som skänker företaget trygghet, men en otrygghet på enheten i Tygelsjö. Större delen av personalen har arbetat väldigt länge på samma enhet, och i och med expansionen upplever personalen mindre påverkansmöjligheter, vilket resulterat i att strävandena har inriktat sig i allt större utsträckning mot relation. Organiseringen av Danzas har också inneburit färre kanaler för respons, vilket resulterat i ett visst missnöje. Det mesta av den respons respondenterna upplever är den från kunden, eller den som de ger sig själva. Genom inriktningen på relation har det skapats ett förhållningssätt på enheten som går ut på att göra ett fullgott arbete så att kunden blir nöjd, och lagret får vara kvar i Tygelsjö. Detta kan få stora konsekvenser vad gäller upplevelsen av engagemang och mening för inhyrd eller ny personal, och konflikter kan uppstå. När majoriteten av personalen på Danzas enhet i Tygelsjö pensioneras kommer en stor förlust i form av värdekunskap att gå förlorad, vilket kan resultera i en nedgradering av yrkesstolheten.

INNEHÅLLSFÖRTECKNING

KAPITEL 1 – INTRODUKTION	5
Syfte och problemformulering	6
Avgränsningar	6
Disposition	7
KAPITEL 2 – METOD	7
Kvalitativ metod	7
Vetenskaplig utgångspunkt	8
Förförståelse	8
Tillvägagångssätt.....	8
Urval.....	10
Intervju	10
KAPITEL 3 – TEORETISK REFERENSRAM	12
Nätverkssamhällets framväxt	12
Organisationer i maktperspektiv	14
Att förstå och tolka samhällsfenomen	15
KAPITEL 4 – ORGANISATIONEN DANZAS	17
Danzas	17
Danzas ASG Solutions	18
Danzas Solutions i Tygelsjö.....	19
KAPITEL 5 – ORGANISATIONERNA DANZAS OCH TYSKA POSTEN	20
Danzas och Tyska Posten	20
Danzas i Tygelsjö	21
KAPITEL 6 – MENING	22
Personalens situation	22
Gemenskap	23
Delaktighet och motivation	28
Identitet.....	30
Den nya situationen	31
KAPITEL 7 – SAMMANFATTNING OCH SLUTREFLEKTIONER	33
REFERENSLITTERATUR	36

KAPITEL 1 - INTRODUKTION

Den kanske viktigaste nutida forskningen som har banat väg för detta arbete är den som utförts inom "human relations". Skolan grundades under förra seklets mitt, och kritiserade tidigare arbetslivsforskning för att den inte tagit tillräckligt mycket hänsyn till arbetets sociala sida. Målet var dock detsamma som för exempelvis den tayloristiska traditionen (vilken ville öka produktiviteten genom att rationalisera arbetet); nämligen att öka effektiviteten (Lennerlöf, L. 1991, s.12-13). Min studie vill också medverka till ökad effektivitet, men den primära riktningen är mot människan i organisationen. Annan relevant forskning har varit Max Webers arbeten. Hans analys av den "monokratiska byråkratin" betonar en fast arbetsfördelning, hierarki, regler, åtskillnad mellan personliga och offentliga rättigheter och ägodelar, tekniska krav på kompetens samt ett livslångt yrke där man kunde göra karriär (Bolman, Lee, G. Deal, Terrence, E., 1997, s. 60). Webers bok "Den protestantiska etiken och kapitalismens anda" syftar till att förklara vilken mening människor lägger i arbete (Weber, M. 1988). Karl Marx menade att arbetets syfte var behovstillfredsställelse, producera nyttiga saker till andra och möjliggöra en realisation av individen som en självmedveten varelse (Berglund, S. Oskarsson, R. 1996, s.13). I likhet med dessa teoretiker sätter jag människan i centrum.

Det har forskats mycket om hur aktörer i arbetslivet (individer, grupper och organisationer) handlar i överensstämmelse med de regler som är socialt konstruerade, offentligt kända och accepterade. Denna sociologiska inriktning kallas organisationssociologi, och intresserar också för hur socialt konstruerade aktörer själva är med om att konstruera regler för lämpligt, rationellt och/eller förnuftigt tänkande (Brante, T., Heine, A., Korsnes, O., s.230, 1998). Organisationssociologin innefattar flera olika angreppssätt (exempelvis individinriktat/organisationsinriktat, mikro/makro –perspektiv), och en av de mest kända modeller som byggts upp när det gäller hur organisationer påverkar individer är den så kallade Mintzbergs modell. Denna tar upp organisationer i form av liknelser, t ex symboliserar "maskinbyråkratin" ordning och reda, och "adhocratin" synergi och flexibilitet (Risling, U & A, s.21, 1996). Min studie kan sägas vara en produkt av denna forskning, då jag inriktat mig på hur den sociala organiseringen av företag påverkar individerna i dessa.

Arbetet har sin inspirationskälla i sociologen C. Wright Mills, som menade att samhällsvetenskapens huvudsakliga sysslor bör vara:

1. Att utreda hur strukturen i samhället ser ut, och hur förhållandet mellan de viktigaste komponenterna ser ut.
2. Att utreda var samhället står i förhållande till människans historia, och se hur samhället förändras och hur de olika dragen påverkas.
3. Att se vilka typer av människor som dominerar i samhället.
4. Efter dessa drag, vad är människans natur? (Mills, C.W, 1997)

Innan du börjar läsa arbetet vill jag förklara ett par begrepp:

Med *norm* syftar jag till oskrivna regler för ”vad man får och bör känna, tänka och – framför allt – göra i en given situation” (Granér, R. s.61, 1994).

Begreppet *organisation* är problematiskt att definiera, och kan definieras som en planmässigt inrättad sammanslutning av personer, vilka har syftet att nå vissa mål (Ahrne, G. Hedström, P. 1999, s.27). I denna studie skall organisation dessutom ses som ett fenomen som efterhand omformas, vilket gör att begreppet organisering (eg. organizing) går framåt i förhållande till begreppet organisation (Brante, T., Heine, A., Korsnes, O. 1998, s.229).

Syfte & Problemformulering

Syftet med uppsatsen är att se hur personalen på Danzas lager i Tygelsjö upplever sitt förhållande till arbetet i termer av mening. Uppsatsen försöker också klargöra inom vilka premisser företaget verkar, och vad detta innebär för personalen och företaget. Vad påverkar upplevelsen av mening i arbetet? Hur ser känslan av delaktighet ut? Hur upplever personalen sin egen situation i förhållande till företaget? Vad innebär detta förhållande för arbetet?

Avgränsningar

För att studera mening och delaktighet har jag utfört en fallstudie i företaget Danzas Solutions i Tygelsjö, som inriktar sig på att ompaketera och distribuera varor. Jag har genomfört sju intervjuer på företaget, varav en med en gruppchef och en med enhetschefen. Sju intervjuer är relativt få, men de belyser en del av ett större sammanhang. Uppsatsen rör sig inom ramarna för sociologi och till viss del socialpsykologi, och innefattar alltså inte ekonomi, en aspekt som annars är viktig att ta upp när det gäller analyser av organisationer. En annan viktig aspekt som jag inte tar upp i min analys, är hur respondenternas liv utanför arbetet ser ut. Jag är medveten om att detta påverkar hur man ser på sitt arbete, men jag avgränsade studien till respondenternas *direkta uppfattning* av arbetet. Det är ingen absolut sanning som presenteras, utan snarare förståelse för varför vissa uppfattningar skapas, och hur dessa kan se ut. Resul-

tatet skall betraktas utifrån referensramen, men förhoppningsvis förmedlar den en liten förklaring till var vi befinner oss i människans historia.

”Även om varje enskilt fall i vissa avseenden är unikt, så är det också ett exempel som ingår i en bredare kategori.” (Denscombe, M. 2000, s.48).

Disposition

Första kapitlet syftar till att ge läsaren en kort inblick i ämnet, samt förståelse för vilka problem som tas upp i uppsatsen. I *kapitel två* redogörs för tillvägagångssättet, samt vilka vetenskapliga utgångspunkter arbetet tar avstamp från. Vidare så syftar kapitlet till att förklara varför vissa resultat har uppstått (förförståelsen och urvalet). Det *tredje kapitlet* redogör för de teorier som har använts i analysen, samt kort hur de har använts. *Kapitel fyra* ger en bild och sätter upp en ram för organisationen som studeras, och i *kapitel fem* analyseras denna organisation. Det *sjätte kapitlet* påvisar effekter av organisationen i termer av mening, och i det sjunde kapitlet redovisas de viktigaste resultaten samt en kort reflektion över arbetets karaktär.

KAPITEL 2 - METOD

När du läser denna uppsats är det viktigt att förstå mina utgångspunkter. Forskning inom samhällsvetenskap är inte objektiv, eftersom forskarens bakgrund och metodval påverkar inriktning och resultat. Detta medför att läsaren måste anamma ett kritiskt förhållningssätt, och vara medveten om att data inte kan skiljas från teori och tolkning, och inom samhällsvetenskapen finns alltså enbart tolkning (Alvesson, M. Deetz, s.76, 2000, s.126). För att underlätta för ett kritiskt förhållningssätt har jag redogjort min förförståelse.

Kvalitativ metod

För att studera den mening och det engagemang som de anställda på Danzas' lager i Tygelsjö känner i arbetet har jag genomfört sju intervjuer, vari jag frågat hur respondenterna uppfattar företaget och sin egen roll i företaget. Intervjuerna har sin utgångspunkt i termerna mening och engagemang, och med ett perspektiv som betonar den psykosociala arbetsmiljön. Målsättningen med denna studie är att kunna belysa det generella genom att titta på det enskilda, och genom att göra en fallstudie kan jag försöka se *varför* vissa resultat har uppstått (Denscombe, M. 2000, s.41-42). I en fallstudie strävar man efter att se hur alla delar samverkar för att bilda en enhet och en kvalitativ fallstudie används ofta för att konstruera en teori. De tolkningar och perspektiv som jag konstruerar skall ses som ”ett landskap sett från en viss utsikts-

post”, och jag anser att ”den kvalitativa forskaren är intresserad av perspektiv snarare än sanningen i sig” (Sharan, B Meriam, 1994, s.30, s.70, s. 178).

I arbetet har jag satt intervjupersonernas upplevelser, uppfattningar och tillvägagångssätt i relation till såväl företagets som samhällets struktur.

Vetenskaplig utgångspunkt

Genom ovanstående tillvägagångssätt ansluter jag mig till den hermeneutiska forskningstraditionen. Den hermeneutiska cirkeln innebär att de enskilda delarna i texten tolkas utifrån en vag uppfattning om helheten, och efter detta relateras delarna återigen till helheten. Innebörden av detta blir att förståelsen aldrig kan bli fullkomlig, utan endast öka. Eftersom studien utgår från respondenternas egna livsvärldar och uppfattningar, blir forskarens förförståelse av vital betydelse då texten skapas *gemensamt* av forskaren och de intervjuade. När det gäller tolkningen går denna utöver det redan givna och försöker frambringa nya differentieringar för att på så sätt vidga textens mening. (Kvale, S. 1997, s.51-52). Att tolka individers tolkningar med hjälp av teoretiska begrepp benämner Anthony Giddens för ”dubbel hermeneutik” (Gilje & Griemen, 1992 s.181), och det blir viktigt att vara tolerant mot andra tolkningar och metoder (a.a. s.203).

Förförståelse

Tolkningsresultatet är till stor del ett resultat av forskarens livshistoria (Alvesson, M, Deetz, S. 2000 s.212). De erfarenheter som ligger till grund för uppsatsen är ett års anställning på lagret i ett distributionsföretag, där mina huvudsakliga arbetsuppgifter var paketering av varor. Därutöver är mina studier i Arbetsvetenskap och Sociologi ram för tolkningar och förståelse. Genom att ta del av olika teorier angående dialektiken mellan individ och samhälle har jag fått kunskap om flera faktorer som påverkar människans uppfattning om tillvaron. Mitt synsätt stämmer väl överens med, såsom Berger & Luckmann skriver, ”*Samhället är en mänsklig produkt. Samhället är en objektiv verklighet. Människan är en social produkt*”. (Berger & Luckmann, 1998 s.78).

Tillvägagångssätt

Jag har valt att studera mening, engagemang och delaktighet på ett distributionsföretag, och det område min studie behandlar är ett specifikt lager; nämligen Danzas lager i Tygelsjö. An-

ledningen till att jag valde ett lager som studieobjekt är att det är den enda arbetsplats som jag egentligen har någon erfarenhet ifrån, och alltså lättare kunde relatera till detta arbete.

När man bestämmer sig för att utföra en fallstudie lämnar man också till viss del ut sig till företagets goda vilja. Danzas lager var inte mitt förstahandsval, men de lager som jag ringde till innan Danzas var antingen inte intresserade av det perspektiv jag tänkte använda mig av, eller så innebar mina studier en alltför stor kostnad för företaget i form av tid. Ett par företag var intresserade, men de anställda på dessa företag ville inte ställa upp på intervju.

Enhetschefen på Danzas i Tygelsjö beviljade mig tillträde till organisationen. På Danzas genomförde jag sju intervjuer, varav fem med personer som arbetade direkt på lagergolvet, en med en gruppleddare, samt en med enhetschefen.

Inför intervjuerna hade jag läst böcker angående intervjumetoder, olika organisationsmodeller och samhällsteorier. Dessa hjälpte mig att fokusera frågorna runt ämnet jag valt att studera. När alla intervjuerna var genomförda, och jag kunde urskilja vissa aspekter som jag ville ta upp, valdes teorier som jag tyckte passade. Jag har alltså valt teori efter problem, och *inte* problem efter teori.

Analysarbetet skedde genom tematisering av intervjumaterialet, och förståelse av begreppen genom att läsa teori. Alla personer utom enhetschefen är anonymiserade i analysen. Egentligen hade jag inte velat anonymisera gruppleddaren, men efter önskemål från denne skedde även detta. Att anonymisera är svårt, och ibland kan man avgöra vem som har sagt vad även om namnen är fingerade. Jag kom överens med enhetschefen om att han endast skulle få min sammanfattning och mitt resultat, vilket gjorde att anonymiseringen kändes lite enklare.

Organisationen jag har valt att studera har relationer med många olika företag, vilket medförde en viss tvekan i om jag hade förstått relationerna rätt. Efter att ha skrivit organisationsbeskrivningen skickade jag in denna till enhetschefen, så han kunde redogöra för om den stämde, eller ge förslag på funktioner eller strukturer som kunde vara relevanta att ta upp.

Eftersom kvalitativa studier som utförts genom intervjuer behöver, för sin validitet, noggrann redogörelse för metod samt utrymme för flera citat i analysen, har detta medfört att uppsatsen blivit något längre än till exempel en textanalys.

Urval

På Danzas' i Tygelsjö's lager arbetar ca 34 personer, varav fem vid godsmottagningen och 29 i packhallen. Jag ansåg att packhallen var intressant som studieobjekt, då detta också skulle likna det arbetsområde som jag har sysslat med mest. När jag talade med enhetschefen önskade jag intervjua fyra personer som arbetade med paketering av varor, en person som arbetade med godsmottagning, en gruppleddare samt honom själv.

Anledningen till att jag intervjuade en person på godsmottagningen var att denne kanske kunde ge ett annorlunda perspektiv på arbetsförhållandena än de i packhallen. Nu är *en* intervju bildligt talat mindre än hälften så mycket som två, varför det kan tyckas riskabelt att bara intervjua en person som arbetar vid godsmottagningen. Det är viktigt att betona att denna person inte utgör en isolerad individ utan *ingår* i min studie av mening, engagemang och delaktighet *i samma kontext som de andra*. Den extra hjälp jag fick av denne var dock av vital betydelse då det gav mig insyn i motsättningar och likheter mellan de olika enheterna. De båda avdelningarna ingår i samma lager.

När jag intervjuade enhetschefen frågade jag honom hur han valt ut intervjupersonerna. Hans tillvägagångssätt var att be gruppleddarna välja ut en respektive fyra personer för intervju. Detta medförde att jag inte hade någon kontroll över den delen av urvalet, och jag vet inte säkert varför just de personer som jag intervjuade valdes ut. Jag menar ändå att bilden som respondenterna gav förklarade bra hur lagret allmänt uppfattas. Ett sätt att förhindra att få en snedvriden bild av organisationen på grund av urvalet var att fråga om respondenterna trodde att deras uppfattningar var generella.

Intervju

Jag valde intervju som undersökningsmetod eftersom jag ville komma åt *anledningen* till att en viss känsla infinner sig. Intervju har som fördel att man kan följa upp frågor med följdfrågor som t ex "varför" och "hur gör du då" och "kan du ge ett exempel". På detta sätt kunde jag arbeta mig ner på djupet och förstå bakomliggande faktorer till varför vissa förhållnings-sätt var rådande.

Inför intervjuerna konstruerade jag en intervjuguide, som var konstruerad efter "trattmodellen" (Andersson B-E, 1994, s.144) vilket innebar att jag började ställa frågor som berörde de intervjuades arbete i allmänhet, för att sedan smalna av och fokusera på engage-

mang, delaktighet och mening. Jag hade delat upp intervjuguiden enligt olika teman, nämligen *bakgrund, arbetsuppgifter, tillvägagångssätt under arbetet, trivsel, stress, socialt klimat, organisationspåverkan, organisationsstruktur och ledning*¹.

Själva intervjuerna, som utfördes på Danzas i Tygelsjö, var semistrukturerade, vilket innebar att jag hade en färdig lista på vilka ämnen som skulle behandlas. Intervjuerna var relativt flexibla i vilken ordningsföljd frågorna togs upp, och lät de intervjuade utveckla sina tankar mer utförligt. Betoningen i en semistrukturerad intervju ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter (Denscombe, M. s.2000, 135).

Intervjuerna tog ungefär en timme vardera, och som jag ser det behandlade frågorna ett ganska brett spektrum rörande de olika teman som jag tog upp. Om jag hade haft mer tid hade jag försökt gå ännu mer på djupet när det gällde innebörden av motivation, delaktighet och mening. Även om känslan av dessa begrepp ligger inom min intressesfär var jag mest intresserad av *varför* och *vad som påverkar* till ett visst upplevande än just upplevelsen i sig.

Undersökningar har visat att människor svarar olika beroende på hur de uppfattar intervjuaren (Denscombe, M. S.138, 2000). Innan intervjun påbörjades berättade jag att jag studerade psykosocial arbetsmiljö, och att min studie ingick i magisterkursen i sociologi. Jag betonade att respondenterna skulle vara anonyma, och att undersökningen var till för att endast utöka min förståelse för psykosocial arbetsmiljö. Jag betonade vidare att det var *deras* tankar jag var ute efter, och att det var *de* som var experter på sitt eget område. En av farorna med detta tillvägagångssätt är att människor lägger in värderingar i vad de säger, och det som berättas kan vara de intervjuades behov av att skapa ett visst intryck av t ex intelligens eller moral (Denscombe, M. 2000 s.132).

Jag anser att intervjusituationerna var avslappnade och trevliga, och att respondenterna verkligen *berättade* om hur de upplevde sin situation i företaget och på lagret. Intervjuerna bandades, och jag är medveten om att bandspelare kan göra personer nervösa, men de flesta verkade glömma bort bandspelaren efter ett tag. Jag lade också in en viss tid för ytterligare reflektioner efter att jag hade stängt av bandspelaren. Efter intervjuerna skrev jag ut dessa, för att ha bättre förutsättningar inför analysen.²

¹ Se bilaga 1 för intervjuguiden

² För presentation av intervjupersonerna, se bilaga 2

KAPITEL 3 - TEORETISK REFERENSRAM

Nätverkssamhällets framväxt

Samhällsvetaren Manuel Castells menar att nätverkssamhället inte kan förstås utan sammanhanget mellan IT och teknikanvändningens utveckling hos makthavarna, och makthavarnas styrning av teknikutvecklingen. Staten subventionerar forskning (teknik), för att på så sätt skapa ett konkurrenskraftigt samhälle. Resultatet blir en kultur som går ut på teknisk kreativitet. Han menar att samhället utnyttjar tekniken, och tekniken förkroppsligar samhället, och denna integration bildar samhället och den kultur vi lever i. Eftersom det krävs samarbete för utveckling och konkurrens bildas nätverk av företag, organisationer och institutioner. När väl en miljö har skapats så genererar den nya kunskaper och attraherar arbetskraft från hela världen (Tex. Silicon Valley) (Castells, M. 1999, s. 63-67).

Castells menar att det nya ”*informationsteknologiska paradigmet*” består av att *information är en råvara* eftersom den skapar teknik, och att *tekniken genomsyrar allt* eftersom den är ett medel för informationen (och kulturen). *Nätverkslogiken* innebär att den gamla tekniken genererar den nya och detta medför i sin tur att *struktur och process förenas*. Eftersom teknik går att omprogrammera blir också organisationer *flexibla*. Det är genom att *integrera* allt som samhället blir mer och mer komplext (a.a. s. 71-74).

Den nya globala ekonomin kännetecknas, enligt Castells, av *ömsesidiga beroenden, asymmetri* (det finns flera olika ekonomiska centra, men inga som är givna), *regionalisering, diversifiering* (företagen delar upp produktionen på flera länder), *sektiv rekrytering* och en *ute-stängning* av de länder, regioner, organisationer eller individer som inte hänger med. Detta medför en ”*variabel geometri*”, vilket upplöser den historiska ekonomiska geografin (a.a. s.117).

Allt organiseras i nätverk och flöden (i processen), och på basis av arbetskraft och teknik. Den rationella planeringen fungerar inte längre eftersom det blir svårare att förutse utvecklingen. Arbetslivet och tekniken får bestämma organisationen, och detta kallar Castells för ett ”kreativt kaos” (a.a. s. 157).

Målen med många av de organisatoriska förändringar som gjort sig gällande under det senaste halvseklet har varit att bemästra osäkerheten som skapats i och med den snabba förändringstakten. Främst är det företagens ekonomiska, institutionella och teknologiska miljö genom

ökad flexibilitet i produktionen, företagsledningen och marknadsföringen som man försökt att kontrollera. Med flexibel produktion menar Castells lättprogrammerade företagsenheter som kan reagera på variationer hos marknaden (a.a. s. 163-164). Ett sätt att öka kontrollen för företag har varit att utöka globalt och skapa nya kontakter (a.a. s. 174-175).

Det viktigaste för flertalet organisationer har varit övergången från vertikala hierarkier till horisontella företag. Med detta menar Castells att företag nu fokuserar på process istället för uppgift; lagarbete; kundtillfredsställelse som mått på prestationer; maximalt antal kontakter mellan leverantörer och kunder samt information, omskolning och utbildning av anställda på alla nivåer (a.a. s. 173).

Allt detta medför att det kan vara svårt för vanliga medborgare att få inflytande över beslut, eftersom beslut tas överallt i nätverkets knutpunkter. Makten är alltså rörlig. Eftersom teknikutveckling sker så snabbt hinner inte demokratin med, delvis för att staten är utsatt för global konkurrens. De länder, regioner, organisationer eller individer som inte oavbrutet utvecklas, eller av andra skäl inte hänger med, har mycket svårt att påverka samhället.

Eftersom de olika strukturerna i samhället har en föränderlig och flexibel karaktär, och eftersom information är en råvara, blir det möjligt att totalförändra reglerna i en organisation eftersom organisationens materiella bas kan omprogrammeras och nyutrustas (a.a. s.73).

Informationalismens "anda", menar Castells, består alltså av *företagsnät, tekniska hjälpmedel, global konkurrens, statligt stöd, företagsamarbete* och *integration*. Den ekonomiska organisationens grundenhet utgörs alltså av ett nätverk.

"Nätet" symboliserar för Castells uppluckringen av samhället, "jaget" är resultatet för individer. Då "Jaget" integreras allt mer med "nätet", medför detta en identitetskras (a.a. s.204-207). När tillhörighet och ansvar blir flexibelt och alla strukturer och all makt är flytande i samhället blir jakten på identitet en huvudkälla till social mening (a.a. s. 17).

Castells har varit viktig för mig för att förstå varför Danzas ser ut som det gör, och vilka eventuella effekter detta har för organisationen och människan i den. Genom Castells ögon har jag fått en övergripande syn på vilka premisser företaget verkar inom, för att senare kunna analysera vad detta innebär för individerna i organisationen.

Organisationer i maktperspektiv

Göran Ahrne menar att makt handlar om att påtvinga avsikter eller intressen trots att dessa påverkar i motsats till dennes egna intressen. Makt inkluderar kapaciteten att agera, och beror på relationer (Ahrne, G. 1995 s.117).

En organisations makt måste analyseras i en kontext, i dess relation till en annan organisation och enligt det speciella beroende mellan dem. Om relationen mellan två eller fler organisationer är baserad på direkt beroende kan vi tala om makt. Band av ömsesidigt beroende förutsätter att en part i en relation befinner sig i en position där de kan ge tillåtelse till eller avslå, underlätta eller hindra den andra partens handlande (a.a.).

De flesta organisatoriska resurser är inte primärt skapade för att tillskansa sig makt över organisationer. Men, så snart som en organisations resurser blir en annan organisations "beroendekälla", är det åtminstone potentiellt en maktrelation inblandad. Därav kan de flesta organisationer bli inblandade i maktrelationer. Nästan alla sorts resurser kan bli omvandlade till maktredskap. I interaktion mellan organisationer, oavsett hur betydelsefulla de är, begränsas makten hos alla organisationer av de andra organisationer som står till förfogande (a.a. s.118-119).

Organisationer kan bli påtvingade beroende genom hot. Att uttala hot, ofta följt av ett krav, är en metod för att etablera en beroenderelation som innefattar maktresurser. Vissa resurser är mer signifikanta än andra om de används på flera olika relationer. Pengar är troligast den mest generella maktresursen. Ett mål med att ha makt är att få andra organisationer att göra sådant som de annars inte skulle göra, och om detta kan göras utan att resurser används är detta en stor fördel. I många fall kommer människorna i den andra organisationen att utföra dessa handlingar därför att de (tror) sig se vad som kommer att hända (dem) om de skulle avstå. Enbart hot om att använda makt räcker oftast för att få saker och ting gjorda. Därav vilar en organisations makt på den andra organisationens tro på vad som kommer att hända om de inte lever upp till den mäktigare organisationen. Relevant är, att uppfattningen om makten kan vara korrekt men ändå felaktig. Många organisationer tenderar att underskatta sin egen makt att göra motstånd och därav "underkasta" sig för lätt (a.a. s. 119- 120).

Det kan ofta vara svårt att få stöd från hela organisationen när relationer skall förändras, och om förhandlingar har startat i hemlighet kan detta innebära ett ännu större problem när man

skall få stöd från resten av organisationen. Detta kan bero på flera olika saker, men en faktor är att detta innebär en maktförlust för de personer eller organisationer som inte fått tillträde till förhandlingsbordet från början (a.a. s. 124-125).

Ahrne har hjälpt mig förstå hur både organisation och individer i denna påverkas av varandra. Genom hans ögon har min analys fått en *riktning*, där enheten i Tygelsjö står vid den ena polen, kunden vid den andra och hela Deutsche Post vid den tredje. I mitt perspektiv har jag tolkat Danzas som den beroende organisationen.

Att förstå och tolka samhällsfenomen

Peter L. Berger & Thomas Luckmann i sin bok *Kunskapssociologi, Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet* (1979) fokuserar sig på tre huvudsakliga moment när de beskriver hur människan konstruerar sin verklighetsuppfattning: Människor är subjektiva, och *externaliserar* sig själva, dvs. verkar i världen och bygger upp världen. Det som sedan är skapat tenderar att bli objektiva fakticiteter, en process som Berger kallar *objektivering*. När sedan de ”objektiva” företeelserna eller fenomenen förvandlas till åsikter eller uppfattningar, har vi *internaliserat* verkligheten i oss och lever efter dennas regler (Elliot, A. & S. Turner, B, 2001, s.109-110). Nedan skall jag försöka redogöra lite tydligare vad denna process innebär.

Den miljö som vi lever i skapar vår syn på hur tillvaron fungerar och hur den bör fungera. Eftersom inga individer kan växa upp med exakt samma premisser eller handlingsmönster innebär detta att alla människors uppfattningar om tillvaron är olika. Det är det direkta mötet ansikte mot ansikte som är grunden för all social interaktion, och det är då vi kan tolka varandra maximalt. Genom samtalet skapar vi varandras uppfattningar om verkligheten och får dessa att överensstämma mer och mer (Berger, L.P & Luckmann, T. 1979, s.41-47).

De erfarenheter och den kunskap som människor har bildar deras uppfattning om andra, och uppfattningen om olika företeelser. Genom samtalet förstärks en viss verklighet, den som produceras i mötet mellan individerna. Genom denna ständigt pågående process får vi en mening, ett socialt meningssammanhang av företeelser (a.a.).

Det är genom språket vi gör oss förstådda, som med sin logiska och sammanhängande uppbyggnad gör att vi kan förmedla våra verklighetsuppfattningar. Språket är objektivt, dvs. uppfattas som ett kommunikationsmedel som är accepterat av många individer. Detta medför att

när jag talar, så blir mina tankar och känslor verkligare för både mig och den jag talar med. Genom att använda mig av språket kan jag reflektera över mig själv. Det är alltså språket som medför att olika verklighetsuppfattningar kan bli en meningsfull helhet (a.a. s.52-57).

All mänsklig aktivitet kan bli en vana eftersom en handling tenderar att upprepas, och skapar ett mönster. När väl ett mönster har bildats är detta en vad Berger och Luckmann kallar institution som skapas. Denna institution är social i grunden och speglar ett sätt att vara, ett sätt att uppfatta tillvaron. Eftersom denna norm blivit till en vana fungerar den också för personerna inom institutionen som en objektiv verklighet (a.a. s.69-75, 138).

En institution är en social relation – respektive en uppsättning sociala relationer – som består över tid i överensstämmelse med skrivna eller oskrivna regler eller avtal. Begreppet används i både större och mindre sammanhang (Brante, Andersen, Korsnes, 1997, s.132). När en institution väl har skapats är dess mönster de regler som legitimerar institutionen, eftersom människor har bildat en uppfattning om dessa mönster som något objektivt. Berger och Luckmann menar att på sikt får institutionerna ett ”eget liv” i den bemärkelse att dess regler upprätthålls av sig självt (Berger, L.P & Luckmann, T. 1979, s.69-75). Detta medför att vi omöjligt kan förstå en institution om vi inte förstår dess historia. För att få nya generationer att acceptera det mönster som har skapats måste institutionen göra anspråk på myndighet över individen, och hålla fast vid de definitioner som har satts upp. Detta medför också att kunskap, eller kommunikation, är en social produkt och en faktor i social förändring (a.a. s. 78-79, 82).

All handling som har skapats genom institutioner innefattar roller. Så fort en roll har bildats så handlar inte individen ”på egen hand”, utan handlingen kan förklaras utifrån det mönster som finns inom institutionen (a.a. s.91-92). Individen har alltså accepterat ett mönster eller en kultur som något meningsbärande, och detta kallar Berger & Luckmann för socialisation. Detta medför att individen skapar sina roller, men samhället eller institutionen skapar också individens roller (samhällets nödvändiga dialektik). Makt i samhället, menar Berger och Luckmann, innefattar makten att styra och avgöra socialisationsprocesser och följaktligen makten att producera verkligheter (a.a. s.140).

Berger och Luckmann menar att där variationen av arbetsuppgifter (eg. arbetsfördelningen) är liten blir den gemensamma uppfattningen om verkligheten extra tydlig och ”stark”. Inom dessa institutioner blir också identiteterna starka, eftersom en tydlig objektiv verklighet skänker

starka definitioner från andra om vem man är. Detta innebär inte att individerna är lyckligare, utan enbart att den objektiva verkligheten blir ”starkare” (a.a. s.190-191). Följaktligen verkar varje förräderi mot institutionen eller den sociala gruppen som förräderi mot individen själv.

Om en person inte har samma uppfattning om hur en miljö skall uppfattas, och hur man skall handla i denna miljö, har den inte internaliserats tillräckligt mycket i ett visst socialt menings-sammanhang. Denna person blir ändå tvungen att leva inom de sociala ramar som existerar. Hon behöver inte acceptera dem, men hon är fånge i institutionens objektiva verklighet. Mot-definitioner av verklighet och identitet uppträder när några individer samlas i en socialt varaktig grupp, och denna grupp börjar sina egna socialisationsprocesser (a.a. s.192-193). Det är när dessa reflexiva, praktiska och medvetna aktiviteter expanderar som livet ter sig riskfyllt och osäkert, och de ”objektiva” heliga institutionerna öppnar sig för omvärdering (Elliot, A. & S. Turner, B. 2001, s.109)

Berger och Luckmanns teori har kanske varit den viktigaste för mig vid analysen. Efter att ha tolkat företagets premisser och relationer i förhållande till omgivande struktur, har jag utifrån dessa försökt se hur mening skapas på lagret i Tygelsjö. Utifrån mina intervjuer har jag försökt utreda vilka faktorer som är viktiga för att skapa mening, och teorin har jag använt för att förstå *hur* och *varför* dessa faktorer är relevanta. Jag har genom att applicera mina resultat på teorin ytterligare en gång försökt utreda vad som kan komma att bli framtida problem.

KAPITEL 4 - ORGANISATIONEN DANZAS³

Danzas

Danzas ägs av Deutsche Post, och inom Deutsche Post World Net ansvarar Danzas för logistik. I koncernen ingår flera företag, och Danzas samarbetar med Deutsche Post, Euro Express, DHL och Postbank.

Danzas' verksamhet kan indelas i tre affärsområden: Danzas Solutions som är verksamma inom tredjepartslogik; Danzas AEI som handhar flyg- och sjöverksamhet, och i vilket också det amerikanska bolaget Air Express International (AEI) ingår; och Danzas Eurocargo:s landbaserade trafik som arbetar med nationella och internationella paketdistributioner.

³ Se bilaga 3 för komplett organisationskarta

Danzas ASG Solutions

ASG köptes upp av Danzas 1999 och är nu ett helägt dotterbolag inom Danzaskoncernen. Danzas ASG Solutions (före detta ASG Logistics) är verksamt inom tredjepartslogistik, dvs. tillhandahåller logistik- och transportlösningar för företagets kunder. Detta innebär att Danzas ASG Solution kan ses som ett konsultbolag eftersom det tillhandahåller tjänster åt andra företag.

Danzas ASG Solutions omfattar ca 30 logistikenheter, vilket gör företaget till marknadsledande i Norra Europa. Företaget är globalt, och verkar alltså även utanför Europa med exempelvis det relativt nyförvärvade EAC-logistics, som är verksamt i Kina, Hong Kong, Thailand och Singapore.

Att Danzas Solutions är ett logistikföretag innebär att de säljer *tjänsten* transporter, (eller som företaget uttrycker sig; ”lösningar för transporter” (Logistiklösningar)), lagringsplatser och distribution. Detta gör företaget till ett ”Outsourcingföretag”, dvs. ett företag som inriktar sig på ett speciellt område åt andra företag, både för att bespara dessa kostnader och för att de skall kunna inrikta sig på sina mer specialiserade produkter. Danzas ser sin största tillväxtpotential i att samarbeta med konkurrerande logistikföretag snarare än att överta dess kunder, och detta gör de genom att satsa på utveckling av konkurrenternas logistikflöden. Detta innebär att Danzas ASG Solutions ser sig som ett konsult- och specialiststöd för logistiklösningar. För att koordinera sin verksamhet har Danzas till sitt förfogande ett datasystem med ett standardiserat gränssnitt, vilket ger överblick över såväl organisationen som enskilda lager eller lösningar. Huvudkontoret ligger i Stockholm.

På senare tid har Deutsche Post förvärvat DHL, ett transport- och logistikföretag som tidigare ägdes av Lufthansa. Eftersom DHL är ett starkare namn i södra Europa och i USA kommer Danzas snart att byta namn till (eller fusioneras med) DHL.

Danzas Solutions i Tygelsjö⁴

Den lokal som Danzas i Tygelsjö verkar i byggdes 1966 av Benco Verken. Benco Verken köptes av Electrolux och lades ner i slutet av 60-talet. Företaget Pierre Robert, känt bl.a. för att tillverka parfym, köpte lokalen i Tygelsjö av Electrolux. Under denna period anställdes

⁴ Se bilaga 4 för figur

många av lagerpersonalen som jobbar på enheten idag. Pierre Robert köptes av Unilever 1974, och efter detta har Pierre Robert bytt namn ett antal gånger, och några av namnen som kan nämnas är Elida Robert, Elida Fabergé och Lever Fabergé.

Danzas ASG Solutions i Tygelsjö är uppdelat på tre sektioner; varumottagning, plocklager och packhall. På varumottagningen sker inleverans av material som senare skall skickas iväg till kundens kunder, i plocklagret ligger inneliggande order före de skall levereras och i packhallen ompackas varorna efter kundernas önskemål. Varor som det kan röra sig om är schampo, tvättmedel och andra produkter. Antalet varor, var de finns lagrade och när de skall levereras finns inlagt i Danzas datasystem.

Beställningar av tjänster eller transporter sker genom kontakter mellan kunden (Lever Fabergé) med huvudkontoret i Stockholm. Orderna registreras och skickas sedan ner till Tygelsjö för att kontrolleras. I Tygelsjö sker bokningen av transporter, lagring och packning av varorna. Danzas Solutions i Tygelsjö har till skillnad från andra Danzas-enheter i Sverige endast en kund; Lever Fabergé. Lever Fabergé äger också Danzas i Tygelsjö's lokaler, men det är alltså Danzas som står för driften. Lokalen är uteslutande ett lager utan administrativa tjänster, förutom enhetschefen och tre gruppleddare som till viss del också arbetar på "golvet".

För fem år sedan, när ASG tog över driften från Elida, blev alla i personalen uppsagda. En nyanställning påbörjades, och många som jobbade på Elida tidigare sökte då och fick jobbet på ASG. Eftersom personalomsättningen är mycket låg, och den senaste fastanställningen var för ca 4 år sedan, innebär detta att de flesta som jobbar på Danzas i Tygelsjö har varit i samma lokaler väldigt länge. Medelåldern på lagret är ca 45 år. Totalt finns det 31 anställda på företaget, varav 65% kvinnor och 45% män.

KAPITEL 5 - ORGANISATIONERNA DANZAS OCH TYSKA POSTEN

Danzas och tyska posten

Med bakgrunden nätverkssamhällets framväxt kan man se att många företag idag försöker öka kontrollen genom att expandera. Organisationen Danzas har på flera olika sätt expanderat, och det går att urskilja fyra tydliga områden expansionen skett inom. Den kanske mest påtagliga förändringen som Danzas har genomgått när det gäller att säkra företagets fortsatta styrka i samhället är dess "medlemskap" i Deutsche Post World Net, en organisation med stora ekonomiska resurser till sitt förfogande. Eftersom Deutsche Post är en stor organisation som inne-

fattar många företag ger organisationen Danzas en knuff i ryggen när det gäller *ökad kommunikation och ökat kontaktskapande* mellan Danzas och företag som Danzas samarbetar med. Det tredje området som Danzas expanderar på, är genom dess inriktning på *logistiklösningar*. Detta innebär att istället för att försöka slå ut sina konkurrenter på marknaden så samarbetar de med dessa, genom att sälja sin kompetens när det gäller att samordna leveranser till kunder. Den fjärde betydelsefulla expansionen berör den faktiska *globala verksamheten*, vilken skänker organisationen ett känt namn som genom sin storlek kan locka kunder. Dessa fyra faktorer innebär att den ekonomiska styrkan är, om man ser till koncernens yttre ramar, näst intill måttlös.

Danzas kommer inom den närmaste tiden att ingå i en fusion med DHL, vilket innebär att organisationen får ett ännu större kundflöde då både DHL:s och Danzas' kunder kommer att "ingå under samma tak". Detta skänker företaget, om vi följer Castells, en trygghet eftersom kontakterna och de ekonomiska resurserna ökar. Jag tolkar det som att när den denna trygghet ökar, så blir företaget en mer attraktiv arbetsplats, eftersom namnet blir så pass starkt. Även Deutsche Posts' trygghet, och framför allt makt, ökar genom den ökade kontrollen över marknaden och genom att starkare resurser kan synkroniseras. Klart är att expansion ökar *organisationsnamnets* trygghet, men innebär detta att tryggheten ökar för de individer som befinner sig inom organisationen?

Fusionen mellan Danzas och DHL tolkar jag som ett sätt att minska osäkerheten. Dock, eftersom enheterna när det gäller Danzas är relativt självgående, tolkar jag det som att en maktförlust har skett för dessa enheter. Reglerna för en av organisationens enheter har blivit ganska lätta att förändra, och enheterna kan enkelt flyttas till andra fysiska platser då all information finns i datasystemet. Vidare så berörs organisationsnamnet Danzas ganska lite om en av organisationsenheterna skulle producera ett dåligt resultat.

Danzas i Tygelsjö⁵

Danzas i Tygelsjö är beroende av Deutsche Post, men beroendet av Unilever är kanske ännu starkare. Eftersom Unilever (eller egentligen Lever Fabergé) är Danzas i Tygelsjö's enda kund, och eftersom detta företag äger lokalen i Tygelsjö, kan man tala om ett direktberoende. Detta innebär att Unilever kan ställa krav och maktargument. När jag talar med Erik säger han: "(...) om något skall göras (...) är det Unilever som fastighetsägare som skall betala, och de kör med det

⁵ För presentation av intervjupersonerna, se bilaga 2

vanliga att de inte vet hur länge de skall vara kvar här. För det kan ju tänkas att det byggs ett stort lager någonstans som är gjort för lagring från början...”

Unilevers resurser är Danzas beroendekälla. Även om Danzas i Tygelsjö har en oerhört mäktig organisation i ryggen, så är det en fri enhet, och det är föga troligt att Danzas’ organisation ställer alltför höga krav på kunden Unilever. Om så Unilever vill, kan företaget behålla Danzas som leverantör men flytta lagret till annan plats. Kent säger: ”Det vi har är utrustning, personal och datasystemet. Kunden äger fastigheten, varorna och det andra. Det är hur enkelt som helst för kunden att göra förändringen, att flytta lagret någonstans.”

Detta uttrycker hur enkelt det är för Unilever att flytta lagret. Den nya struktur som följs ligger i datorn och skapar den nya organisationen och den nya organiseringen. Danzas i Tygelsjö har bemött de nya kraven genom att öka sin egen flexibilitet och anpassningsförmåga. Den ökade flexibiliteten innebär att företaget inte behöver ha så lång framförhållning när det gäller att veta kvantiteten av varor från kunden. Antalet order går alltså inte att förutse. Jag frågar Erik hur det bestäms vad som skall göras varje vecka: ”Där har jag inget fast heller. Och det har nästan inte dom andra heller för att vi har ju ett visst, skall man säga, beställningar uppifrån vår kund, att detta skall packas. Men sedan byggs det alltid upp med extraorder och det är mycket brått med någon grej.”

Alla respondenter berättar att de inte vet hur mycket som skall göras varje vecka, men ibland kan man få reda på hur mycket som skall göras nästa dag. Jag frågar Lisa vem som bestämmer antalet orders, och om det skulle gå att ha bättre framförhållning: ”Kunden. Kundens kunder. I bästa fall har dom skrivit in alla fakta, adresser och så vidare. (...) Nej, inte jättebra (*framförhållning*). Ett par dagar i bästa fall. Det kan komma in på samma dag de vill att det skall skickas. Så tyvärr har vi ingen framförhållning. Men det skulle nog inte gå att förbättra, det skulle vara om de ställde större krav på sina kunder, att de hade bättre framförhållning. Men det vill de nog inte.”

Eftersom antalet order inte går att förutse har lösningen för Danzas i Tygelsjö varit att hyra in personal från bemanningsföretag. Eftersom företaget inte är ett produktionsföretag krävs inte mycket specialkompetens, och det är lätt att hyra in personal med det enda kravet att de får plats i lokalen. Med Castells glasögon kan vi se att det är teknik och arbetsliv som bestämmer organisationen.

Ett av Danzas i Tygelsjö’s kanske starkaste intresse ligger i att upprätthålla sig självt. Företaget är beroende av Unilever, men Unilever är inte beroende av enheten i Tygelsjö, vilket om

vi följer Ahrne innebär att enheten har mycket liten makt. Detta medför att Unilever kan ställa krav och hota enheten, en strategi som är väldigt billig att upprätthålla. Dessutom, om lagret skulle flytta sin fysiska lokalisering, behöver detta inte innebära en förlust för hela organisationen Danzas. Frågan som naturligt följer är om Danzas i Tygelsjö har misslyckats att skapa makt och inflytande? Stämmer denna bild, som verkar vara den rådande i Danzas i Tygelsjö's lokaler?

KAPITEL 6 - MENING

Personalens situation

Det enda som egentligen tvingar Unilever att behålla lagret i Tygelsjö är tekniken och kommunikationen. Personal går alltid att ersätta eftersom arbetet inte kräver särskilt mycket kompetens, och datasystemet ägs inte av enheten utan av hela Danzasorganisationen. Detta förhållande innebär att en känsla av osäkerhet infinner sig på lagret, en känsla som kommer att visa sig vara nödvändig för känslan av delaktighet och mening. Jag frågar Kent om trygghet, och sedan om motivation: "(...) och en fullständig trygghet kan man inte känna. Vi äger inte lokalen, och inte heller produkten. (...) Jag försöker visa på hur viktigt det är att jobba mot samma mål. Att göra bra ifrån oss. Vi är ju trots allt ett entreprenörsföretag." Erik uttrycker känslan: "(...) Men det är ju lätt att flytta verksamheten. Det går på ett kick. Därför måste vi vara så bra som möjligt, och en fullständig trygghet kan man inte känna. Skulle dom förlora Unilever som kund, då är det frågan om våra säljare på huvudkontoret lyckas ragga upp en ny kund. Så vi kan väl säga som så att om vi fortsätter som vi börjat, både när det gäller kvalitet och kvantitet, så ligger vi ganska bra till, för det är inte många som kan konkurrera med oss, vare sig det gäller det ena eller det andra." Margit säger: "Man får ta ett år i taget. Om vi visar att "det här är vi bäst på" då får vi fortsätta vara här nere."

Danzas i Tygelsjö måste ha en hög kundtillfredsställelse för att överleva, och detta är respondenterna ganska medvetna om. Detta skapar motivation, och ett sorts företagsklimat som bygger på att göra ett fullgott jobb. Samtidigt så innebär det att en form av otacksamhetskänsla kan infinna sig enligt Lisa: "(...) För Danzas är så stort, och de vet inte vem jag är om jag så jobbar häcken av mig. Men man kan komma med orimliga krav från ledningen ändå. Till exempel besparingskrav. Även om det bara är vissa enheter som går med förlust, så skall alla enheter drabbas av det, och det tycker jag är fel."

Organisationsnätverket, menar Castells, syftar till att utveckla sin makt och konkurrenskraft, inte en viss del av företaget. En av nackdelarna med att ingå i ett nätverk är att enheterna tappar sin betydelse i förhållande till hela organisationens ekonomiska situation. Jag tolkar ge-

nom Ahrne att personalen på Danzas utför vissa handlingar därför att de tror sig kunna se vad som händer om de inte följer Unilevers krav.

Uppfattningen om arbetet har haft sin egen historia. För fem år sedan, när ASG köpte upp lokalen sades alla upp på lagret. De flesta sökte jobb på ASG, och de flesta fick arbete. Att lagerpersonalen har arbetat på samma enhet väldigt länge innebär från Berger och Luckmanns utkikspost att personalen nödvändigtvis är hårt integrerade, att de gemensamt har skapat en uppfattning om hur saker och ting fungerar, och att detta skänker mening.

Gemenskap

Effekten av att makten har decentraliserats eller är ”rörlig” har varit att motivation och mening skapas av gruppen, och *riktningen* meningsskapandet följer är mot gruppen. Det viktigaste för respondenterna är trivseln och gemenskapen, och det viktigaste medlet för att skapa trivsel är kommunikation. ”Det allra viktigaste för mig, det är sammanhållningen. Det är det. Trivseln och samarbetet med mina arbetskamrater. Det är ju A och O i ett jobb. (...) Många chefer har också svårt för det här att komma ner och ge en klapp på axeln, men det behöver ju inte vara så... Ja bara att ”det här gjorde ni bra”, bara allmänt. Det behöver inte vara så mycket, det här med beröm. Och det kan kanske ibland vara lite svårt. Men jag säger det själv istället, om jag har varit med och packat att ”det här gjorde ni ju jättebra”. Man får tänka på att ge sig beröm, och ge dom som man har jobbat med beröm.” (MARGIT)

Ovanstående uttalande är inget generellt uttalande från respondenterna, men förmedlar en gemensam känsla av tillhörighet. Det viktigaste för respondenterna är trivseln, vilket kanske inte är så förvånande. Lottas och Bosses citat står för uppfattningen om arbetet, vilken delas av alla respondenter utom en. ”Ja, jag trivs. Men det är mycket arbetskamraterna som gör det. Men det är ju också på, många av oss som är här, vi har ju varit här i många år, så man känner varandra. Det är arbetskamraterna som gör det... Och det är samarbetet som skapar trivsel. Det är A och O.”(LOTTA) ”Ja. Och jag trivs här. Det viktigaste för mig är trivseln, och i viss mån arbetet i sig då. (...) Det (*viktigaste*) är arbetskamraterna, och att man får respons.”(BOSSE)

Lotta och Bosse uttrycker en känsla av gemenskap. Alla respondenter säger att det är mycket upp till var och en att tänka positivt, att göra det bästa av situationen. För respondenterna är stämningen viktigast, men uttalandena ovan uttrycker inte att stämningen alltid är bra. De uttrycker inte heller att respondenterna trivs med arbetet i sig. Jag tolkar respondenterna som att de har format ett gemensamt mål som består i att skapa en gemensam trivselkänsla och en gemensam tillhörighetskänsla. Denna känsla verkar personalen medvetet för. En av respon-

denterna uttrycker sig annorlunda. Jag frågar Elin om hon trivs, och hon svarar: ”Nej. Men det är folk som har jobbat väldigt länge härnere, och dom har sina rutiner, dom är inte villiga till att vara flexibla eller kompromissa utan dom kör sitt som dom har gjort i 40 år. Så det är lite svårt för dom att vara lite flexibla. Jag har inga problem med det, att man får ett jobb och man snackar om ”såhär och såhär gör vi” och hur man lägger upp det. Vissa är tunnelseende.”

Elin är en av de yngsta personerna på lagret, och har ”bara” arbetat där i fem år. Även om endast en person uttrycker sitt missnöje på detta sätt, tolkar jag det genom Berger och Luckmann, att eftersom Elin inte har varit med under alla de år som gruppens normer och regler har byggts upp, har hon lättare att kritisera dessa. Hon har inte riktigt accepterat de rådande sociala förhållandena som finns på lagret. Ett sätt att se på situationen har hon dock, som jag tolkar det, anammat. Det är *riktningen* mot ett trivsammare lager. Vägen mot själva överenskommelsen: Man borde kommunicera mera. Prata om t ex ”om vi gör på detta här viset hur tror du det blir” (...) Det är lite så att ”ja så här har vi gjort i 40 år” istället för att kommunicera, jamen jag har ju inte gjort som dom har gjort hela tiden. Jag har ju inte jobbat här lika länge som dom. (ELIN)

Margit uttrycker liknande inställning. Hon har arbetat 27 år i lokalen, och berättar om varför hon tror att lagret fungerar så bra: ”Men det är för jag vill kommunicera för att göra det bästa av situationen. Annars kommer det ju aldrig att fungera ju. Det är ju som ett handbollslag och ett fotbollslag. De måste ju samarbeta hela tiden ju. Därför är det ju så viktigt att kommunicera, och prata med varandra och komma fram till en bra lösning och prova dom olika lösningarna som vi har, men för det mesta så har vi ungefär samma inställning till saker och ting.”

De flesta har jobbat mycket länge tillsammans, och jag tolkar att de har likartad syn på hur arbetet skall uppfattas. Att arbetet följer ett rullande schema, att det är arbetsrotation, tolkar jag som att detta stärker den gemensamma uppfattningen ytterligare. Att det finns en stor diskrepans mellan Margits och Elins uppfattningar är lätt att se, men likheterna i *hur trivsel skall skapas* är slående. Jag tolkar detta som att Elin inte har internaliserats i den syn på arbetet som de flesta har; själva arbetsjargongen. Ett exempel på detta är att alla respondenter utom Elin anser att det finns tillräckligt med tid att tala med arbetskamraterna, eftersom de kan samtala medan de jobbar. Elin berättar om hur hon ser på tiden som finns till förfogande att samtala med arbetskamrater: ”Nej, Inte när man jobbar därute där vi jobbar. Där är allt inrutat med tidkort. Vi jobbar i lag nästan hela tiden. Som när vi packar halvpallar. Så gör en (*person*) halvpallar. Där står kanske två personer på ena sidan och plockar upp på bordet, och där står två personer på andra sidan och packar upp på det bordet, medan det är någon som packar i halvpallen så att säga. Om jag då skulle springa iväg... Ibland behöver man... Man behöver den här sociala biten att kunna prata med varandra. Men om jag då lämnar

min plats, när jag packar upp på bordet, och går iväg och kanske står och pratar med en väninna i kanske 10 minuter, så blir det ju katastrof.”

Grupper med ett stort behov av sammanhållning förlorar sin förmåga att tänka kritiskt, och tenderar att utveckla ett ”group-think”, vilket innebär att vissa normer inte ifrågasätts (Granér, R. 1994 s.19). Det finns tid att prata med arbetskamrater *inom de sociala premisser som betraktas som den ”objektiva” verkligheten*. Elin har inte riktigt accepterat dessa premisser, hon har inte socialiserats in i den rådande uppfattningen.

Kommunikationen är för respondenterna mycket viktig. De är också medvetna om vikten av att kunden skall vara nöjd. Jag frågar respondenterna om deras mål med arbetet. Svaren jag får är olika, allt från att lyfta lönen till att ha ett jobb de trivs med. Ett återkommande tema rörde dock: ”Nöjda kunder.” (BOSSE) ”(...) Det är roligt att hjälpa kunden. De vet att jag har järnkoll på sakerna på lagret. Och de är nöjda (...).” (ERIK). ”(...) vi brukar nå upp till de mål som vi har. Vi har ju bonus-systemet. Och vi har kvalitet 99,99% och det ser man så att det tycker jag att i de flesta fall når vi upp till dom målen. Vårt mål är ju 100% nöjda kunder och 100% kvalitet och sedan är det ngt till. Men det är klart att man vill vara bäst. Jo, och jag tycker vi når upp till dom målen.”(LOTTA)

Jag tolkar detta utifrån Berger och Luckmanns trampolin; att de personer som arbetar nära kunden på lagret, som hjälper kunden att lokalisera varor och utför andra tjänster åt kunden, överför mening till de övriga arbetskamraterna. De stärker meningssammanhanget genom att visa på närheten till kunden och att de arbetar i ett visst sammanhang.

När vi nu har följt Berger och Luckmanns blickpunkter, kan vi se det inte råder några tvivel om att sammanhållningen är stark. Att den sociala strukturen legitimerar vissa uppfattningar eller beteenden råder det heller inga tvivel om, men detta innebär också att personalen inte ifrågasätter de rådande förhållandena. De har accepterat förhållandena som de normala, de korrekta. En hårt integrerad grupp har enligt teoretikerna en stor makt över eller starka krav på individerna i gruppens beteende. Ingen av respondenterna säger att de har utvecklats av sitt arbete, men det verkar som om det på Danzas i Tygelsjö finns en slags företagskultur vari dess medlemmar fokuserar på att utveckla homogenitet i gruppen. Granér benämner detta fenomen konformitet (Granér R. 1994 s.19).

”Ja man mognar väl hela tiden. Man mognar i omgångar. Jag vet inte om det är för att man blir äldre. Man blir lugnare i sig själv också. Hur man tar emot information också... Man mognar alltså. Ju äldre man är desto mer

lär man sig. Jag kan inte förklara. De sista åren har jag tagit jobbet mer på allvar. Man ser klarare på saker och ting, man förstår saker bättre.” (LOTTA) Lotta *förstår* hur saker och ting fungerar, något som innebär att hon tidigare inte förstod varför saker och ting fungerade som de gjorde. Vad har ändrats? Jag tolkar Lotta att hon mer och mer, allteftersom hon internaliseras i den rådande normen på lagret, känner ett starkare och starkare vad Berger och Luckmann kallar menings-sammanhang. Hon får en allt större och större kunskap, vet mer och mer om hur det fungerar på lagret, och därav ingår hon i den gemenskap som samma normuppfattning ger i termer av mening och samförstånd.

Vad är då denna norm som respondenterna upplever? Klart är att normen innefattar ett visst sätt att förhålla sig till arbetet. Jag frågar intervjupersonerna om hur de tror att de uppfattas av cheferna och arbetskamraterna. Erik svarar: ”Tja, om de säger till mig att göra ett visst jobb, och jag säger ja, så blir jobbet gjort också. Sedan utöver det så vågar jag inte ha några fler spekulationer.”

Alla intervjupersoner upplever att de gör ett bra jobb, och att de kan fokusera sig på arbetet. Respondenterna menar att de är personer som företaget och arbetskamraterna kan lita på, och när intervjupersonerna talar om hur de uppfattas så pratar de uteslutande om arbetet; att de är ansvarstagande och duktiga på sitt arbete: ”Nä, jag tror jag uppfattas som att jag tycker om att ta initiativ och ta ansvar. Och jag är lättplacerad människa som de kan placera ut varsomhelst och jag ser till att få jobbet gjort.” (MARGIT) ” (*Jag uppfattas som*) Pålitlig och trogen. Nästan aldrig sjuk. Ställer upp om det blir övertid. Ja, en person som man kan lita på.” (MARGIT)

Jag tolkar det som att intervjupersonerna upplever att de har ansvar: ”Jag har ju ansvar över det jag gör därute ju, att det blir ordentligt gjort, att det blir rätt packat, att jag kör in rätt grejer den veckan jag kör truck, att jag kollar upp att det stämmer med datan och allt det här när jag packar in dem och att allting är helt okej va. (...) Ja det tycker jag att jag har (*ansvar*). Allt hänger ju på mig. Jag får lappen av min gruppleddare ”det här jobbet skall göras va” om jag är ute och packar, och då ligger det på mig att jag skall få det att fungera va. (...) Det är ju inte bara att du gör ett jobb också ”jaha” så bryr jag mig inte om hur det blir va, och sedan blir det kanske fel någonstans, och vi har packat helt galet och sådant där, så får man inte de det, utan det är ett stort ansvar. Och det har ju alla.” (MARGIT)

Ansvarskänslan verkar vara generell hos respondenterna. Jag tycker mig dock finna en viss strategi när det gäller att känna mening i arbetet. Denna mening har att göra med ansvarskänslan: ”Det jag gör skall jag kunna göra bra för annars skulle jag lika gärna skita i det. Att bara gå hit och lulla lite och dra lite i lådorna och sådant där för att fylla ut sina 8 timmar och sedan går hem, det är... Utan det jag gör det skall jag göra ordentligt.” (ERIK)

Respondenterna vill göra ett bra jobb, och jag tolkar det som att detta förhållningssätt är det rådande på lagret i Tygelsjö. Om vi fortsätter att följa Berger och Luckmanns resonemang, så menar de att grupper som har tät kontakt med varandra under en längre tid utvecklar en stark definition på de individuella identiteter som finns inom gruppen. Eftersom personalen är så starkt integrerade med varandra, och eftersom de under en lång tid har internaliserats i en gemensam norm när det gäller arbetsjargong och sätt att uppfatta arbetet, tolkar jag personalen som att ett svek mot denna norm är ett svek mot sig själv. Att inte fokusera sina ansträngningar mot "allvar i arbetet" innebär ett svek mot gruppen, mot företaget och mot sig själv. Personal som inte har jobbat lika länge på lagret som majoriteten, uppfattas därför sannolikt som mindre benägna att ta ansvar, och till viss del som svikare. Jag frågar respondenterna vad som motiverar dem, och svaret jag får är *uteslutande* deras arbetsmoral eller arbetskamraterna. Arbetskamraterna spelar i detta fall en ytterligare roll är enbart trivselskapande: "Ja jag måste (*arbete*). Om man inte jobbar får man sina arbetskamrater på sig. Men jag tycker det är roligt att gå till jobbet. Jag trivs bra här." (LOTTA) Erik svarar på frågan om han känner krav på sig: "Det är det här med samspelet. Om den ena gör det, den andre gör det och en tredje gör det så, okej, då förväntas det att den biten som är kvar skall jag göra. Men det känner inte jag som ett krav. Det känns mer som ett... Alla vet vad som skall göras, och alla tar varsin del och så sätter man igång. Så det är inte direkt ett krav. Det är mer som samarbete." Margit säger: "Det är klart att jag gör (*känner krav*) när jag vet att jag skall komma ut med grejor till dom eller när vi skall arbeta tillsammans. Det är klart att jag känner krav att jag gör det bra också att jag försöker göra mitt bästa."

För arbetsgivaren är medarbetarnas behov underordnade det övergripande syftet med gruppen. Medlemmarna ingår däremot i gruppen för att få sina egna behov tillfredsställda (Granér, R. 1994 s.11). Att arbeta i team innebär ett ansvar gentemot övriga gruppmedlemmar. Detta låter kanske givet, men när detta blir till ett förhållningssätt, och till något som skapar mening, skapas en social institution som inte bör tas för givet. Viktigt att inse är att denna institution har *skapats* aktivt, och vi kan se att gruppen har faktiskt håller på att göra de mål som företaget har satt upp till sina egna. Detta är inte det primära, företagets mål, men det används *som medel* för att skapa en homogen grupp med likartad normuppfattning. Att dessa förhållanden har *skapats* är kanske inte unika för lagret i Tygelsjö, det kan vara en tendens i samhället, eller ett nytt sätt att omvärdera meningen med arbetet. Webers analys av den protestantiska etiken och kapitalismens anda kanske till viss del har spelat ut sin roll, och det är möjligt att i samhällen där kristendomen som religion tappat sin betydelse, och på arbetsplatser där karriär-

möjligheterna är obefintliga, bryter upp historiens meningsskapande när det gäller arbete*. Detta är dock inget jag vidare vill spekulera i.

Delaktighet och motivation

När jag pratar med respondenterna så framkommer det att organisationens uppbyggnad är otydlig för dem. De vet inte riktigt var besluten tas, men de är medvetna om att det inte är många beslut som tas på enheten i Tygelsjö. När jag pratar med Kent, enhetschefen, och frågar honom om han känner sig delaktig i organisationen, svarar han: ”Nej, den är för rörlig. Och de på lagret tycker nog också att ”någon annan bestämmer”. ”

Personalen på lagret upplever att de inte kan påverka organisationen. Jag frågar respondenterna om de känner sig delaktiga, och det gör de till viss del. Däremot har de synpunkter på hur mycket de kan påverka: ”Inte direkt delaktig. Jag är en kugge. Det är ungefär så som jag beskriver det. Okej, delaktig, man är en del av det men, möjligheterna att påverka är inte så speciellt stora, utan att man ingår i helheten. Det är ungefär så.” (ERIK) Elin säger: ”Nej, det kan jag inte påstå (*att jag känner att jag kan påverka*). Man har inte så mycket att säga till om. Jag kommer hit och jag får reda på vad jag skall göra. Jag menar jag gör mitt jobb.” Margit säger: ”Ja! (*jag känner mig delaktig*). Man har ansvar. (...) Det beror nog också på hur man är som person, att man vill känna att man är delaktig, och att man frågar lite och sådär.”

Jag frågar Lisa vad hon förväntar sig att få av företaget: ”Trygghet. Men just nu så... Vi hette ju ASG solutions, och så köptes vi upp av tyska posten, och så hette vi Danzas ASG solutions. Och nu förra veckan fick vi reda på att vi skulle heta DHL. Så just nu känns det som man inte har ngn koll överhuvudtaget. Man lägger ner stora pengar på att ta bort ASG märket och sätter upp Danzas. Och nu skall de tas bort och det skall sättas upp DHL. För att de säger att DHL är mer känt än Danzas. Ute i Europa, och i USA är DHL väldigt stora. Och så skall vi byta brevpapper och allt. Och sedan har vi det i nacken att vi skall spara. Man förstår inte...”

Vad är det då som är meningsskapande, om man inte förstår helheten? Förutom gruppkänslan är upplevelsen av att det skall gå bra för enheten viktig. Att alla skall arbeta mot samma mål och forma samma uppfattning kan säkerligen möta motstånd, då identiteter tenderar att uppläckras eller förändras av detta. Premisserna sätts upp genom att förtydliga vikten av att företaget skall gå bra, och här spelar enhetschefen en vital roll. Kent säger: ”(...) Jag försöker visa på

* Weber menade att protestantismen betonade att människan genom arbetet skulle närma sig Gud. Människan skulle hedra Gud genom den position som Han hade kallat henne, vilket fick innebörden att alla skulle hedra Gud genom sitt arbete. Eftersom den protestantiska etiken inte förespråkade materiella tillgångar eller överflödigt leverne, resulterade detta i en ackumulering av kapital, och i sin förlängning, när kopplingen mellan Gud och arbete glömdes bort, att arbetet blev en egen mening i sig självt. Det kanske viktigaste i Webers analys var att den moderna kapitalismens ursprung (ackumulering av kapital) har sina rötter i den protestantiska (eg. använde Weber kalvinismen som förklaring) etiken (Weber, M. 1998).

hur viktigt det är att jobba mot samma mål. Att göra bra ifrån oss. Vi är ju trots allt ett entreprenörsföretag.” Ytterligare en av Kents strategier är att dela ut ansvar så långt som möjligt. Ansvar fungerar, vilket framgår av tidigare del av analysen, som menings- och normskapande. Delaktighet skapas genom upplevandet av ansvar.

Lagret är inte helt friktionsfritt. De flesta har jobbat mycket länge på arbetsplatsen, och många av de konflikter som finns härrör enligt respondenterna från Elida. Under denna tid var lagret mindre och enheten hade större kontroll över det egna arbetet. Historien är inte bortglömd; att kunna jämföra *hur det var* är förunnat flertalet, men inte alla. Helt och hållet verkar inte det nya Danzas ha inlemmats i personalen liv. Genom att ha minnen om hur det var förr kan personalen jämföra nuvarande sociala struktur. Danzas i Tygelsjö är nu ett tredjepartsföretag, och har alltså mindre kontroll över styrningen. Nu är det kunden som styr, och vissa jobb känns onödiga. Eftersom känslan av att det är kunden som betalar *måste* företaget och personalen följa kundens krav. Lisa menar: ”(...) Men nu är det kunden, och de har lagt upp det på ett annat sätt, och det är bara till att lyda. Säger de att de skall göra så får vi göra det. Även om vi tycker det är ett onödigt och tidskrävande jobb. Det är dom som betalar. (...) Det försöker man säga; försök påverka och klaga på saker som vi kan göra något åt *här*.”

Så vad har vi kommit fram till? Ansvar innebär en känsla av delaktighet, men pressen på att det skall gå bra för enheten så inte Unilever flyttar lagret förstärker nog också delaktigheten genom att sammansvetsa personalen på lagret. Vad får då detta för konsekvenser? Ett sätt för Danzas att handskas med de krav som kunden ställer är att hyra in personal från bemanningsföretag. Kan då dessa känna delaktighet i företaget? Förstår inhyrd personal de oskrivna regler som finns inom organisationen; arbetsjargongen?

Identitet

Det finns på Danzas i Tygelsjö en osäkerhet om var besluten tas i organisationen. Jag tolkar detta som att denna osäkerhet medför en känsla av maktlöshet. Jag frågar respondenterna hur de upplever att organisationen är så stor: ”(...) Många lever kvar i Elida. De har inte accepterat att företaget förändrats. Då var vi som en familj, och stämningen var mycket bättre. Nu tycker väl de flesta att det är ett tungt, skitet, slitet jobb med dålig lön. Det finns ingen status heller, i arbetet. (...) Och så är det så stort nu. Det är ingen som vet vem jag är, här på Danzas. Och det är nog så...”, säger Bosse. ”Tja, fördelen är det att man inte behöver känna den här pressen att man måste hit varje dag för att *jag* måste göra just de här uppgifterna. Nackdelen kan ju vara ibland att skulle man råka vara borta tre och en halv månad för ett brutet bes så saknar de ju inte en heller precis. Så det funkar åt två håll. Man slipper stressen, men om inte jag är där så är det bara en an-

nan som går in och gör det. Så det är lite sådär. Man är ungefär som en kugge. Kommer inte jag så sätter de bara in en annan och sedan rullar det vidare. Och det, tja, man lär sig att leva med det.” (ERIK)

Att lära sig leva med det innefattar, som jag tolkar det, anpassning. Maktens knutpunkter är svåridentifierade, och det är svårt att veta vilka processer de olika instanserna medverkar i. Jag frågar samtliga respondenter om de får tillräckligt med information angående organisationen, och hur det går för företaget. Alla respondenter svarar att informationen är god, all information finns i datasystemet, eller på företagets hemsida. Den automatiska frågan som dyker upp i mitt huvud är om detta spelar någon roll? Enligt Berger och Luckmann påverkas upplevelsen av mening av sammanhanget, känslan av att befinna sig i ett sammanhang. Men när informationsmängden skvalpar över kanterna, och föga går att göra för att påverka sammanhanget, vad blir resultatet? Människor behöver enligt Berger och Luckmann mening, och skapar sig det. Mening skapas i detta fall, som ovan finns beskrivet, i gemenskapen på lagret. Gemenskapen vilar på normen ansvar och ”att göra ett fullgott jobb”. Castells menar att när ”jaget” konfronteras med ”nätet” uppstår en identitetskris, och jakten på identitet blir det viktigaste för individer. På lagret i Tygelsjö upplever inte respondenterna att det går att avancera eller göra karriär inom organisationen. De upplever inte att de utvecklas i arbetet och de upplever att ”någon annan bestämmer”. Egenutvecklingen verkar ske genom mognad, vilket medför att personalen lär sig normerna bättre. Identiteten stärks genom att den starka gemensamma objektiva verkligheten på lagret definierar rollerna i sammanhanget. Berger och Luckmann menar att grupper som har en stark definition på dess medlemmar stärker identiteten. Istället för att spela *rollen* som lageranställd, så *är* (eller blir) de lageranställda. Detta skänker mening.

Under studierna av materialet framkom en avvikande syn på förhållandet på lagret. Denna syn står den yngsta av respondenterna för. Nu har jag bara hennes intervju, som innefattar unika svar, så därför vill jag inte analysera detta för hårt. Några tankar vill jag dock utveckla. Elin menar att hon visst trivs med den sociala biten, men att hon inte trivs med arbetsjargongen: ”(...) Det är lite så att ”ja så här har vi gjort i 40 år” istället för att kommunicera, jamen jag har ju inte gjort som dom har gjort hela tiden. Jag har ju inte jobbat här lika länge som dom.”

Berger och Luckmann skriver i sin teori att meningsskiljaktigheter kan uppstå om personer inte har samma normuppfattning. De menar att rådande sociala sammanhang inte är ”tillräckligt” internaliserat. Detta innebär att den individ som inte accepterar det rådande för-

hållningssättet ändå ingår och blir tvingad till att leva inom den rådande normen. Detta, tolkar jag det som, får grundläggande följder vad gäller mening, delaktighet, tillhörighet och identitet. Personer som inte har arbetat så länge på lagret kan ha svårt att känna den stolthet som kommer från att klara en arbetsuppgift eller att lagret är snyggt och städat. Särskilt svårt kan detta vara för inhyrd personal.

Den nya situationen

Under intervjuerna framkom det att respondenterna visserligen ”inser” att det är bra med inhyrd personal, att företaget fungerar eftersom det kan vara så flexibelt när det gäller personalkvantitet. Känslorna är dock blandade, då den inhyrda personalen också innebär ett irritationsmoment. De flesta konflikter som intervjupersonerna nämnde under intervjuernas gång härrörde just inhyrd personal. Margit säger: ”(...) Och så har vi de här inhyrda. Det blir alltid smågnabb. De vill gärna vara för sig själva och ”kom inte hit här och tala om vad vi skall göra”. Det blir lite så emellanåt. Det blir det här problemet på alla arbetsplatser som har inhyrd personal. De får inte det här ansvaret som vi har va (...).” Lisa menar: ”Ja, det är väl lite problem (*med den inhyrda personalen*). De kan, om de får ett tråkigt jobb kanske de säger ”varför skall jag göra det här” och så skiter de i det. De tar inte så mycket ansvar... Men de får ju inte ansvar heller.”

När jag talar med Elin om hur arbetet kontrolleras, säger hon att det inte finns någon riktig kontroll, att man kontrollerar varandra. Jag frågar om detta fungerar bra, och hon svarar: ”Oftast. Om man kanske har inhyrd personal, och man försöker förklara för dom. Men ibland känns det som dom skiter i vilket. Så kan dom kanske sega sig och dom ger inte... Jag säger kanske inte att dom skall ge hundra procent hela tiden, men man måste, man märker om man skiter i vilket. Om man säger till dom att ”du nu får ni öka takten lite så att vi hinner med”... De kan skita i det...(...).”

Det är uppenbart att den inhyrda personalen har svårt att se den mening och den motivation som den fast anställda personalen upplever. Mycket av den ansvarskänsla som motiverar den fastanställda personalen är att det skall gå bra för företaget och att kunden skall vara nöjd, och detta är enligt min tolkning motivationskällor som kan vara svåra att förstå för inhyrd personal. Internalisering av en norm tar tid, och det kräver mycket kommunikation. Extra stora var konflikterna när en stor grupp inhyrd personal var på företaget under en längre tid enligt Erik: ”Ja... Vi hade ganska så många konflikthärder här och var för vi hade ganska mycket inhyrd personal, och då hade dom hit en före detta företagssköterska, som specialiserat sig på konflikthantering. Så vi satt här en halv eller en hel dag och gick igenom ämnet.”

Om vi följer Berger och Luckmann menar de att motdefinitioner av hur den sociala och ”objektiva” situationen eller verkligheten ser ut inträffar när några individer samlas i en socialt varaktig grupp. Det är när de olika verklighetsuppfattningarna möts som livet blir riskfyllt och konfliktfyllt. Min tolkning är att det var detta som inträffade under perioden. Jag tolkar vidare att eftersom inhyrd personal inte socialiserats in i de rådande normerna är den inhyrda personalen orsak till de flesta konflikter. Gruppens struktur kan beskrivas som en form av organisation, och formella och informella regler anger hur arbetet skall fungera och hur medarbetarna skall samverka. Strukturerna avspeglar ett visst jämviktstillstånd, och jämvikten rubbas när gruppen utvecklas eller involveras i förändringsprocesser (Granér, R. 1994 s.19).

Vi följer Berger och Luckmann: För att normen skall upprätthållas, och det verkar som om detta är något av det viktigaste när det gäller upplevelsen av mening på lagret i Tygelsjö, måste de fastanställda göra anspråk på myndighet över den inhyrda personalen. Det är de fastanställda som vet hur arbetet skall skötas, och vilka metoder som är de bästa. Nu är det så att den inhyrda personalen har fast anställning på ett personaluthyrningsföretag, och vill antagligen inte ha någon förmyndare som säger till hur de skall uppfatta sin tillvaro. De kanske har haft flera olika lagerarbeten, och alla kan ha försökt göra anspråk på myndighet. Bosse säger: ”Det tar tid att lära upp dem. Och så är det många som inte är så engagerade som vi som jobbar här fast. De kommer och de går. Det finns många som vi tycker är duktiga, men de som är duktiga kommer inte tillbaka, för det är andra företag som hyr in dom igen, som vill att just de skall komma. Jag tycker att man borde anställa dom som är duktiga. (...)”. ”(...) Och så är det alltid bättre när det är mindre grupper, det blir alltid lite jobbigt när inhyrd personal är här. Och så är det viktigt att förstå att alla är olika. Och att man lär sig jobba rätt.” (MARGIT)

Ett mål för de anställda verkar vara hur väl de kan lära ut den sociala institutionens normer. Detta kan vara svårt, om inhyrd personal i stora grupper blir ett återkommande fenomen riskerar detta att uppluckra yrkesstoltheten. Detta gäller särskilt om den inhyrda personalen stannar under en längre period.

På Danzas i Tygelsjö måste man ha inhyrd personal, för produktionen styrs av kunden och kundens kunder och går ej att förutsäga. En lösning från företagets sida, har varit att se till så den inhyrda personalen har en egen arbetsledare. Kent berättar för mig att detta gör så även den inhyrda personalen får rättigheter och kan känna sig motiverade. Men det kan vara svårt att motivera inhyrd personal för att de skall känna sig duktiga i en grupp som de inte tillhör.

Hur kommer framtiden att te sig, när normskaparna och normernas lärjungar pensionerar sig? Ny personal anställs, men vilka normer kommer de att anamma? Kommer den inhyrda personalens uppfattning av situationen att få större betydelse, eller kommer det att formas en kärna av fastanställda som känner mening och försöker motivera den inhyrda personalen? Jag tycker mig kunna urskilja en period i historien då meningssammanhanget luckras upp och ersätts av något annat. Detta kan innebära en uppluckring av yrkesstoltheten hos de fastanställda lagerarbetarna. Det kan också innebära att ansvarskänslan minskar, och att engagemanget och delaktigheten till stora delar försvinner. Frågan som då kommer är, om Unilever väljer att ha kvar lagret i Tygelsjö.

KAPITEL 7 – SAMMANFATTNING OCH SLUTREFLEKTIONER

Organisationen Danzas har försökt öka kontrollen genom att expandera och ingå i fusioner med olika företag. Detta har till viss del inneburit att Danzas enhet i Tygelsjö's kontroll har minskat. Att flytta enheten skulle inte innebära några större förluster för Danzasorganisationen, men för enheten i Tygelsjö skulle detta innebära stora konsekvenser för de anställda. En viss trygghet upplevs på lagret, och jag tolkar att detta beror på organisationens kända namn och dess storlek, samtidigt som personalen är medveten om enheten i Tygelsjö's utsatthet; att det är en enstaka självgående enhet. Danzas i Tygelsjö är direkt beroende av sin enda kund; Unilever, vilket har inneburit ett stort behov för enheten att vara flexibel. Även om informationen om Deutsche Post finns på dess hemsida, är de direkta kontakterna med koncernen för avlägsna för att personalen skall känna sig delaktiga i denna organisation. Vissa identifierar sig till och med mer med kundens företag än med Danzas.

Personalen på Danzas i Tygelsjö upplever inte att de kan påverka organisationen, och de upplever att karriärmöjligheterna är obefintliga. När alla maktpositioner är flytande, och när det är mycket svårt att påverka den egna situationen i förhållande till företaget, har strävandena riktat sig mot relationer istället för egenutveckling eller karriärsträvande. Ett gemensamt mål blir också viktigt för att skapa en "vi-känsla".

Genom att ansvaret är utdelat så långt som möjligt på lagret i Tygelsjö, och att personalen är medveten om ett ständigt "hot" om nedläggning, stärks delaktigheten på lagret. Meningen de anställda upplever påverkas av hur väl de känner gemenskap och tillhörighet. Ett kriterium för att uppleva denna mening är förståelse för under vilka (upplevda) förhållanden personalen

arbetar. Till viss del spelar också respons eller beröm in, men det verkar som personalen upplever att det finns för få kanaler för respons. Det mesta berömmet kommer från kunden.

En stark integrering av personalen har inneburit ett okritiskt förhållningssätt, vilket har fått konsekvenser på relationsnivå. Personalen kan uppleva att påverkansmöjligheter finns inom lagret, men dessa är då möjliga utifrån de premisser som redan finns uppsatta. Personal som inte har arbetet där så länge kan uppleva att det inte har några påverkansmöjligheter alls. När mening upplevs genom krav på hur arbetet skall uppfattas, kan det vara svårt att motivera ny eller inhyrd personal.

Enheten Danzas i Tygelsjö fungerar bra vad gäller måluppfyllelse. Personalen är engagerad, men frågan är om detta kommer att bestå. Genom att hyra in personal från bemanningsföretag höjs den kvantitativa kvalitén, men eftersom så få yngre människor är anställda på enheten riskerar mycket av den värdekunskap som den äldre generationen står för att gå förlorad. Detta riskerar i sin tur att medföra minskat engagemang, minskad delaktighet och en nedgradering av yrkesstoltheten.

När du nu har läst uppsatsen, vill jag påvisa vissa tankar som har vandrat genom mitt huvud under arbetets gång. I uppsatsen har jag inte närmare försökt utreda *vilka* specifika *fysiska* processer som ingår i meningsskapandet, utan snarare *varför* mening upplevs och *hur* denna uppstår. Min studie är *generell*, och har fokuserat sig på vilka resultat en organisations organisering får för individer och organisation. Man kan säga att jag har använt mig av makroteorier för att studera ett specifikt fenomen på en specifik enhet. Det hade varit intressant att se en undersökning utifrån ett mikroperspektiv, t ex om mening på lagret i Tygelsjö utifrån Goffmans perspektiv om roller. Detta hade kanske gett en mer ”fysisk” belysning av de faktiska förhållandena på lagret.

Det hade varit möjligt att använda andra teorier för att analysera fenomenet, exempelvis Bourdieu för att se företagskulturen ur ett maktperspektiv, eller Durkheim för att se hur sammanhållningen ser ut i förhållande till mekanisk eller organisk solidaritet. Durkheim hade vidare gått att använda för att se hur organisationer expanderar och utvecklar en ”intern” arbetsdelning, vilket kunde precisera organisationens nätverksliknande organisering. Det hade också varit intressant att betrakta organisationen utifrån Habermas utvikningspost angående det kommunikativa handlandet, och detta kanske kräver ett mer deltagande engagemang; alltså

aktiv medverkan vid arbetsstationerna. (Østerberg, D. 1996, Bourdieu, P. 1999, Månsson, P. 1998).

Mitt perspektiv erbjuder inga specifika lösningar, utan är mer deskriptiv till sin karaktär. De fenomen jag har studerat är relativt abstrakta, men i min mening mycket viktiga. I ett föränderligt samhälle vari dess organisering förändrar reglerna för våra sociala institutioner, skapas nya kriterier för vad som är rättvisa. Jag anser att det idag är mycket viktigt att analysera och utreda vad dessa förändringar har för effekter på människor och de kontexter i vilka de ingår. Vilka har makten i det nya samhället? Personer som planerar eller har överblick över de nya strategierna kallas enligt Robert B. Reich "symbolanalytiker" (Reich, R.B. 1994), och jag ställer frågan vilka drivkrafter eller intressen som dessa individer drivs av. I ett samhälle där makten är svårdefinierad blir det extra viktigt att utröna var dessa positioner finns och vilka specifika kontexter de ingår i. Detta är också viktigt att studera om demokratin så som vi definierar den skall kunna upprätthållas. Att föra ut kunskap om maktstrukturer i samhället blir enligt min mening viktigare och viktigare, och att kritiskt granska vilken mening människan lägger i sin sociala tillvaro är essentiell och brådskande i denna vår sköna nya värld.

Slutligen vill jag påpeka att det teorier som har väglett mig genom Danzas organisation är ett perspektiv. Inga teorier är kompletta, och min studie ser bara "den ena sidan av skogen". Men som jag ser det, finns det inga sanningar och teorier kan på sin höjd erbjuda olika metoder att agera efter.

RERERENSLITTERATUR

Ahrne, Göran

Social Organizations, Interaction inside, outside and between organization (1994)
SAGE Publications, London

Ahrne, Göran & Hedström, Peter (red.)

Organisationer och samhälle, analytiska perspektiv (1999)
Författarna och Studentlitteratur, Lund

Andersson B-E

Som man frågar får man svar (1994)
Rabén, Prisma, Kristianstad

Berger, Peter, L. & Luckmann, Thomas

Kunskapssociologi. Hur individen uppfattar och formar sin sociala verklighet (1979)
Wahlström & Widstrand, Falun

Bolman, G. Lee, Deal, Terrence, E.

Nya perspektiv på organisation och ledarskap (1997)
Studentlitteratur, Lund

Bourdieu, P.

Praktiskt förnuft. Bidrag till en handlingsteori (1999)
Daidalos AB, Göteborg

Brante, Thomas. Andersen, Heine. Korsnes, Olav (red.)

Sociologiskt Lexikon (1997)
Universitetsförlaget, Stockholm

Castells, Manuel

Informationsåldern, Ekonomi, samhälle och kultur (1999)
Blackwell Publishers, Oxford

Dencombe, Martyn

Forskningshandboken (2000)
Studentlitteratur, Lund

Granér, Rolf

Personalgruppens psykologi (1994)
Rolf Granér och Studentlitteratur, Lund

Kvale, Steinar

Den kvalitativa forskningsintervjun (1997)
Studentlitteratur, Lund

Lennerlöf, Lennart

Människan i arbetslivet (1991)
Bohustänningens Boktryckeri AB, Uddevalla

Merriam, Sharan, B.
Fallstudien som forskningsmetod (1994)
Studentlitteratur, Lund

Mills, C. Wright
Den sociologiska visionen (1997)
Tryck symposion, Eslöv

Månsson, Per (red)
Moderna samhällsteorier. Traditioner, riktningar, teoretiker (1998)
Rabén Prisma, Stockholm

Risling, Ulla. Risling, Anders.
Vattentrappan, att utveckla kommunikation och organisatorisk kompetens (1996)
Arbetslivsinstitutet och Författarna, Solna

Weber, Max
Den protestantiska etiken och kapitalismens anda (1988)
Argos förlag, Lund

Østerberg, Dag
Emilé Durkheims samhällsteori (1996)
Mediaprint, Uddevalla AB, Uddevalla

Utredningar och rapporter

Berglund, S. Oskarsson, R.
Arbetets värde, mening och motiv, hur värderingar kring arbetet förändrats (1996)
Sociologiska institutionen, Lund

Internet

www.danzas.se

www.danzas.com

BILAGA 1:1

Intervjuguide för personalen

Personlig bakgrund

Ålder

Utbildning

Antal år på företaget

Varför detta företag

Tidigare yrke

Varför bytte?

Arbetsområde

Beskrivning av *arbetsuppgifter*

Beskrivning av en *arbetsdag*

Tillvägagångssätt i arbetet

Vem *bestämmer* vad som skall göras

Per månad /hur?

Per vecka /hur?

Per dag /hur?

Per uppgift /hur?

Finns det *tidsbegränsningar* för de olika uppgifterna?

Vem *bestämmer* dessa? /hur?

Vem *bestämmer* hur många uppgifter som du blir tilldelad? /hur?

Hur upplever du detta?

Hur *upplever* du *arbetsuppgifterna*?

Har du *varierande* eller *likadana uppgifter*? (Ge ex)

Hur upplever du detta?

Varför är det så?

Har du *möjlighet* att *välja arbetsuppgifter*?

I vilken *utsträckning*?

Är arbetet *svårt*?

Innebär *arbetet en utmaning* för dig? /varför/hur

Känner du att du *utvecklas* du av arbetet? /hur?

Har det alltid varit *såhär*, eller har *arbetsättet* varit *annorlunda* inom organisationen?

Hur var det *tidigare*?

Trivsel

Är det ett *bra arbete*?

På vilket *sätt*?

Vad är det *viktigaste* för dig på den här arbetsplatsen?

Har du *ansvar*?

På vilket *sätt*? / Vem har *mycket ansvar*?

Är du *duktig* inom ditt *arbetsområde*?

/Varför/ *trivs* du här?

Är du stolt för att du jobbar här? /Varför?

Tycker du att ditt arbete har förändrat ditt sätt att se på dig själv? På vilket sätt?

Hur tror du att *du uppfattas*

av arbetskamraterna? Varför?

Av cheferna? Varför?

Stämmer denna bild av dig?

Stress

Känner du att målen som företaget ställer fungerar bra ihop med hur det fungerar på lagret?

Känner du krav på dig?

Hur upplever du dessa? Varför?

Ställer företaget/ledningen krav på dig?

Hur upplever du dessa?

Känner du ofta *stress*?

På vilket sätt?

Vad är det som styr hur stressigt det blir?

Tror du detta är generellt? /varför?

Skulle du vilja minska stressen? Hur? Går det?

Finns det tillräckligt med tid till att prata med arbetskamrater? Berätta.

Finns det någon som *kontrollerar* ditt arbete? /hur?

Brukar ditt arbete vara bra direkt?

Om du har gjort något fel, vad gör du då?

Känner du press på dig

Innan det kontrolleras /hur & varför

När det kontrolleras /hur & varför

Det sociala klimatet

Hur är *arbetsklimatet*?

Med arbetskamrater? På vilket sätt?

Med chefer

Kommer du bra överens med arbetskamraterna?

Med cheferna?

Är detta generellt?

Anser du att företaget är givmilt?

På vilket sätt?

Borde det vara annorlunda?

Vad görs för att *skapa trivsel* på arbetet? (Ge ex:)

Medverkar du (aktivt) för att skapa ett bättre arbetsklimat? (Varför inte?)

Kan du ge ett exempel?

Finns det situationer då du känner dig nervös eller obekväma på arbetsplatsen?

Är du ofta nervös i/för jobbet?

Varför? Hur?

Finns det *konflikter* på den här arbetsplatsen?

Vanligaste konflikt/er

Har du varit inblandad i en konflikt? Berätta.

Upplever du konkurrens i arbetet inom arbetsplatsen?

Finns det någon form av status vad gäller arbete på lagret?

Finns det någon form av hierarki inom lagret?

Får du *stöd* eller *uppmuntran*

Från chefer (Ge ex.)

Från arbetskamrater (Ge ex)

Inhyrd personal

Skillnad mellan de som arbetat här längre och de som inte arbetat här så länge?

Organisationspåverkan

Känner du dig delaktig i organisationen?

Vad beror detta på?

Skulle det kunna vara annorlunda?

Vad motiverar dig i arbetet?

Har du någon gång stannat hemma från jobbet för att du inte orkat gå?

Om så, vad beror/berodde detta på?

Skulle något kunna göras för att få dig att trivas mer på jobbet?

Om du vill ha en *förändring*, hur gör du då?

Är det svårt att *framföra kritik* angående arbetsförhållandena?

Varför?

Hur gör du?

Vad är *målet med arbetet* för dig?

Hur ser du på karriär?

Hur ser du på karriärmöjligheter?

Om du ser vad du strävar mot inom arbetet, var står du nu, var står du sedan?

Var befinner du dig om fem år?

Finns det någon form av *utbildning* inom företaget? (Ge ex)

Vem bestämmer vilka utbildningar som finns att välja mellan?

Vad inriktar sig utbildningen/personalutvecklingen mot?

Vem får gå utbildning?

Är detta ett bra system? Hur borde det vara?

Hur ser du på din *anställningstrygghet*?

Tror du detta är generellt inom företaget?

Är du nöjd med lönen?

Bonus? Ackord?

Har alla på lagret samma lön? Skiljer det mycket?

Har det alltid varit såhär? Hur var det tidigare? Varför förändrades det?

Organisationsstruktur

Vad förväntar du dig av företaget och arbetet?

Uppfyller företaget dina krav och förväntningar?

Hur ser organisationen ut?

Har den alltid sett ut så?

Hur såg den ut tidigare?

Hur/vem förändrade strukturen? Varför?

Trivs du med denna struktur?

Är den optimal? Kunde det ha varit annorlunda? (Ge ex)

Vem bestämmer strukturen nu?

Om ett beslut rörande organisationens utformning skall tas, hur går detta till?

Om ett beslut rörande din arbetsmiljö skall tas, hur går detta till?

Vad vet du om den framtida planeringen av arbetet?

Har du *insyn* i vad som händer i företaget?

Vilken information angående företaget når dig? Hur?

Är det någon information du saknar?

Skulle du vilja *ändra något* när det gäller *din arbetsmiljö*? (ge ex)

Gör du något åt detta (ge ex)

Hur borde det vara?

Ledning

Vad är *chefernas ansvar* när det gäller att hantera *konflikter*?

Vad är de anställdas ansvar?

Har det alltid varit såhär? Hur var det tidigare?

Hur ser du på din chef?

Vad är dennes primära uppgift? Borde det vara så?

Hur påverkar chefen organisationen?

Hur påverkar chefen trivseln? (Ge ex)

Hur betydelsefull är chefen för trivseln?

Om du jämför din nuvarande chef med din förra, finns det stora skillnader?

Vad kännetecknar en bra chef?

Återblick

Om du ser tillbaka på det vi har pratat om nu, är det något *du skulle vilja ändra på när det gäller arbetsmiljö*? Hur skulle du vilja ha det?

Tror du att man skulle kunna *minska sjukfrånvaron genom att förbättra arbetsmiljöförhållandena*? Hur?

BILAGA 1:2

Intervjuguide för enhetschefen

Personlig bakgrund

Ålder

Utbildning

Antal år på företaget

Varför detta företag

Tidigare yrke

Varför bytte?

1. Arbetsområde

Beskrivning av *arbetsuppgifter*

Beskrivning av en *arbetsdag*

2. Organisationsstruktur

Hur ser organisationen ut?

Har den alltid sett ut så?

Hur såg den ut tidigare?

Hur/vem förändrade strukturen? Varför?

Är det en bra struktur?

Vem bestämmer strukturen nu?

Om ett beslut rörande organisationens utformning skall tas, hur går detta till?

Om ett beslut rörande arbetsmiljön på lagret skall tas, hur går detta till?

Er ordermottagning ligger i Sthlm, fungerar det bra?

Vad vet du om den framtida planeringen av organisationen?

Har du *insyn* i vad som händer i företaget?

Vilken information angående företaget når dig? Hur?

Är det någon information du saknar?

Skulle du vilja *ändra något* när det gäller *arbetsmiljön*? (ge ex)

Gör du något åt detta (ge ex)

3. Ledning

Vad är *chefernas ansvar* när det gäller att hantera *konflikter*?

Vad är de anställdas ansvar?

Hur ser du på din chef?

Var finns dennes kontor?

Vad är dennes primära uppgift? Borde det vara så?

Hur påverkar chefen organisationen?

Hur påverkar chefen trivseln? (Ge ex)

Hur betydelsefull är chefen för trivseln?

Om du jämför din nuvarande chef med din förra, finns det stora skillnader?

Vad kännetecknar en bra chef?

4. Organisationspåverkan

Känner du dig delaktig i organisationen?

Vad beror detta på?

Känner de sig på lagret

Vad motiverar dig i arbetet?

Om du vill ha en *förändring i arbetsmiljön på lagret, hur gör du då?*

Vad finns det för begränsningar när det gäller att skapa engagemang på lagret?

Finns det möjlighet att avancera på lagret?

Finns det någon personalutveckling?

Vad inriktar den sig på?

Finns det någon form av *utbildning* inom företaget? (Ge ex)

Vem bestämmer vilka utbildningar som finns att välja mellan?

Vad inriktar sig utbildningen/personalutvecklingen mot?

Vem får gå utbildning?

Är detta ett bra system? Hur borde det vara?

Är anställningstryggheten god här?

Vad är grundlönen på lagret?

Hur ser personalomsättningen ut?

När var den senaste fastanställningen? Näst senaste?

Vad tittar du på främst när du skall rekrytera personal?

Vad är medelåldern ungefär på lagret?

Hur ser fördelningen kvinnor/män ut?

Varför är det så få unga?

Hyr ni ofta in personal från bemanningsföretag?

Fungerar det bra?

Vad är fördelarna?

Nackdelar?

Har det alltid varit såhär? Hur var det tidigare? Varför förändrades det?

Har det alltid varit 2 gruppchefer? Hur sår tidigare struktur ut?

5. Trivsel och stress

Vad tror du är det viktigaste för dom som arbetar på lagret?

Vad är det *viktigaste* för dig på den här arbetsplatsen?

Har de på lagret ansvar?

Hur tror du de på lagret trivs?

Finns det ngn synlig stolthet i arbetet på lagret?

Tycker du att ditt arbete har förändrat ditt sätt att se på dig själv? På vilket sätt?

Hur tror du att *du uppfattas*

av arbetskamraterna? Varför? ---de på lagret?
Av cheferna? Varför?
Stämmer denna bild av dig?

Stress

Är det stressigt på lagret?
Vad är det som styr hur stressigt det blir?
Vad görs för att minska stressen? /varför?

Känner du krav på dig?
Hur upplever du dessa? Varför?
Ställer företaget/ledningen krav på dig?
Hur upplever du dessa?
Ställer du krav på de på lagret?
På gruppcheferna?
Fungerar det bra?

6. Det sociala klimatet

Hur är *arbetsklimatet* på lagret?
Mellan arbetskamrater? På vilket sätt?
Mellan chefer?

Kommer du bra överens med de anställda?
Med cheferna?

Har ni en god arbetsmiljöpolicy?

Innebär arbetet på lagret en stolthet?

Anser du att företaget är givmilt?
På vilket sätt?

Vad görs för att *skapa trivsel* på arbetet? (Ge ex:)
Medverkar du (aktivt) för att skapa ett bättre arbetsklimat?
Kan du ge ett exempel?

Finns det *konflikter* på den här arbetsplatsen?
Vanligaste konflikt/er
Har du varit inblandad i en konflikt? Berätta.
Upplever du konkurrens på lagret?

Finns det någon form av status vad gäller arbete på lagret?
Ser du någon form av hierarki på lagret?
Vad kännetecknar en bra chef?

Återblick

Om du ser tillbaka på det vi har pratat om nu, är det något *du skulle vilja ändra på när det gäller arbetsmiljö*? Hur skulle du vilja ha det?

Tror du att man skulle kunna *minska sjukfrånvaron genom att förbättra arbetsmiljöförhållanden*? Hur?

Restfrågor.

Hur valdes de personer ut som jag intervjuat?

Statistik rörande personalomsättningen?

Statistik rörande sjukfrånvaron?

Långtidssjukskrivna

BILAGA 2

Presentation av intervjupersonerna

Margit

Margit har arbetat totalt i 37 år på enheten i Tygelsjö. Hon är ungefär 50 år, och började på enheten tillsammans med tre andra tjejkompisar efter att först ha sommarjobbat där. Främst arbetar hon i packhallen, men kör delvis truck i plockhallen också. Margit svarar på frågan om hur hon tror att hon uppfattas av cheferna: ”Nä, jag tror jag uppfattas som att jag tycker om att ta initiativ och ta ansvar. Och jag är lättplacerad människa som de kan placera ut varsomhelst och jag ser till att få jobbet gjort”.

Bosse

Bosse är närmare 60 år och har arbetat runt 30 år på enheten. Fastanställning fick han efter att ha sommarjobbat på enheten. Bosses arbetar i packhallen med att både paketera varor och köra in varor från lagerställen till packhallen. Jag frågar honom om han tycker att han har utvecklat sig själv av tiden på enheten: ”Jag har utvecklats genom erfarenhet. Jag ser hur det ser ut. Jag har varit med så länge att jag vet hur ett lager fungerar. Allt med logistik och så också. Jag skulle kunna bygga upp ett lager själv nu, inga problem. Och så känner jag mig lite stolt över att det sköts så fint som det gör”.

Lisa

Lisa är i 40-årsåldern och har arbetat i 21 år i lokalen. Hon menar att en arbetsdag är det lite kunden som styr, vilket arbete som skall göras. Lisa fick fast anställning på enheten efter att ha sommarvikarierat på enheten. Jag frågar Lisa om hon känner sig delaktig i Danzas: ”Jag är nog mer delaktig i kundens företag. Jag jobbade ju i 17 år på Lever Fabergé, sedan blev vi överflyttade på Danzas”.

Erik

Erik är runt 50 år och har arbetat på lagret i Tygelsjö i åtta år. Erik jobbar i packhallen, och de huvudsakliga arbetsuppgifterna handlar om paketering av varor och truckkörning. Erik har svårt att beskriva en ”typisk arbetsdag”, eftersom ”det är helt och hållet efter behov”. På frågan om vad som motiverar honom svarar han: ”Det jag gör skall jag kunna göra bra för annars skulle jag lika gärna skita i det(...)”.

Lotta

Lotta säger att hon började arbeta på enheten efter att ha tagit ”det första bästa”. Hon har jobbat på lagret sedan 1986, och på frågan om hon upplever krav i arbetet svarar hon: ”Ja. Jag ställer krav på mig själv. Man skall klara dagens order, man skall försöka klara dagen så bra som möjligt. Det är krav som man ställer på sig själv”.

Elin

Elin börjar närma sig 30 år, och har arbetat på enheten sedan 1997. Hon fick fast efter att först ha sommarjobbat i halvårsperioder. Jag frågar Elin om hon tycker att arbetet innebär mycket ansvar: ”Inte mycket. Jag har ansvar över mig själv. (...) Om man är ett lag till exempel så delar man ansvaret och man får arbetet gjort. Och man kollar på grejorna man packar om det är något som är sönder att man tar bort det. Det är väl vad man ansvarar över. Det är inte mycket man ansvarar över. Det är liksom att få jobbet gjort. Och att det blir rätt”.

Kent

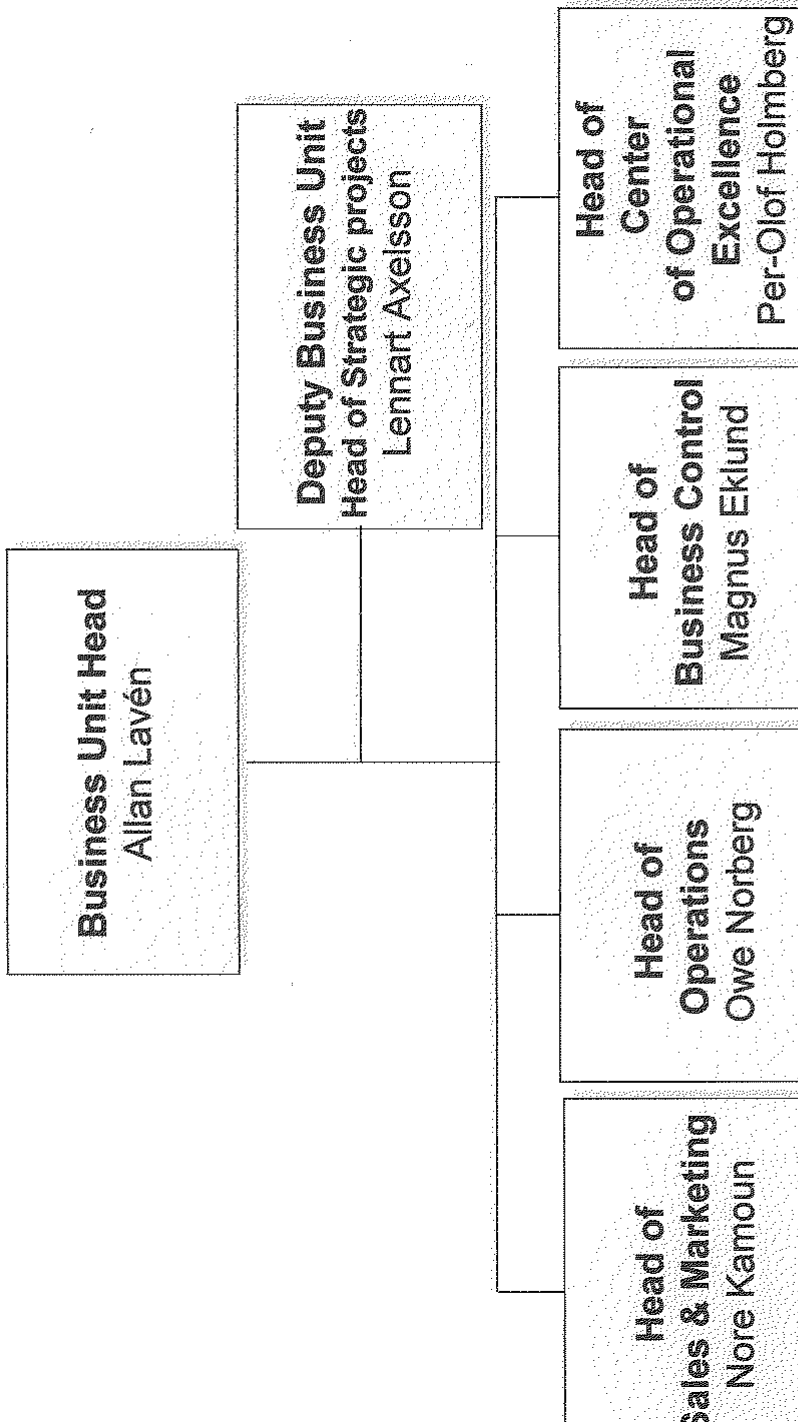
Kent är enhetschef på för Danzas i Tygelsjö. Förutom detta lager är han också ansvarig för en enhet i Vimmerby. Han är 56 år och har anställningspapper på att han har arbetat på företaget i 25 år. Förutom vissa internutbildningar har han en utbildningsbakgrund som arbetsstudietekniker i produktionsteknik. Kents uppgifter innefattar främst budgetarbete, och menar att ”själva arbetsledningen ligger på gruppledarna”. Jag frågar Kent hur han ser på ansvar: ”Vi har försökt delegera ut så mycket ansvar som möjligt i organisationen. Det blir mycket intressantare och trevligare om man får arbeta med både händer och huvud. Jo, dom känner nog ansvarskänsla, och trivs också tror jag. Jag tror faktiskt de flesta trivs här”. På frågan om hur ofta de hyr in personal, svarar han: ”I princip varje dag. Fördelarna är att det är mycket flexiblare. Kostnaderna blir ju rörliga, och alla fasta kostnader är ju ”av ondo”. Och många kunder har ju projekt eller kampanjer, och då kommer arbetet i vågor. Då måste i ha rörlig arbetskraft. Nackdelar kan jag inte komma på några.”.

BILAGA 3

Organisationskarta över Danzas Solutions

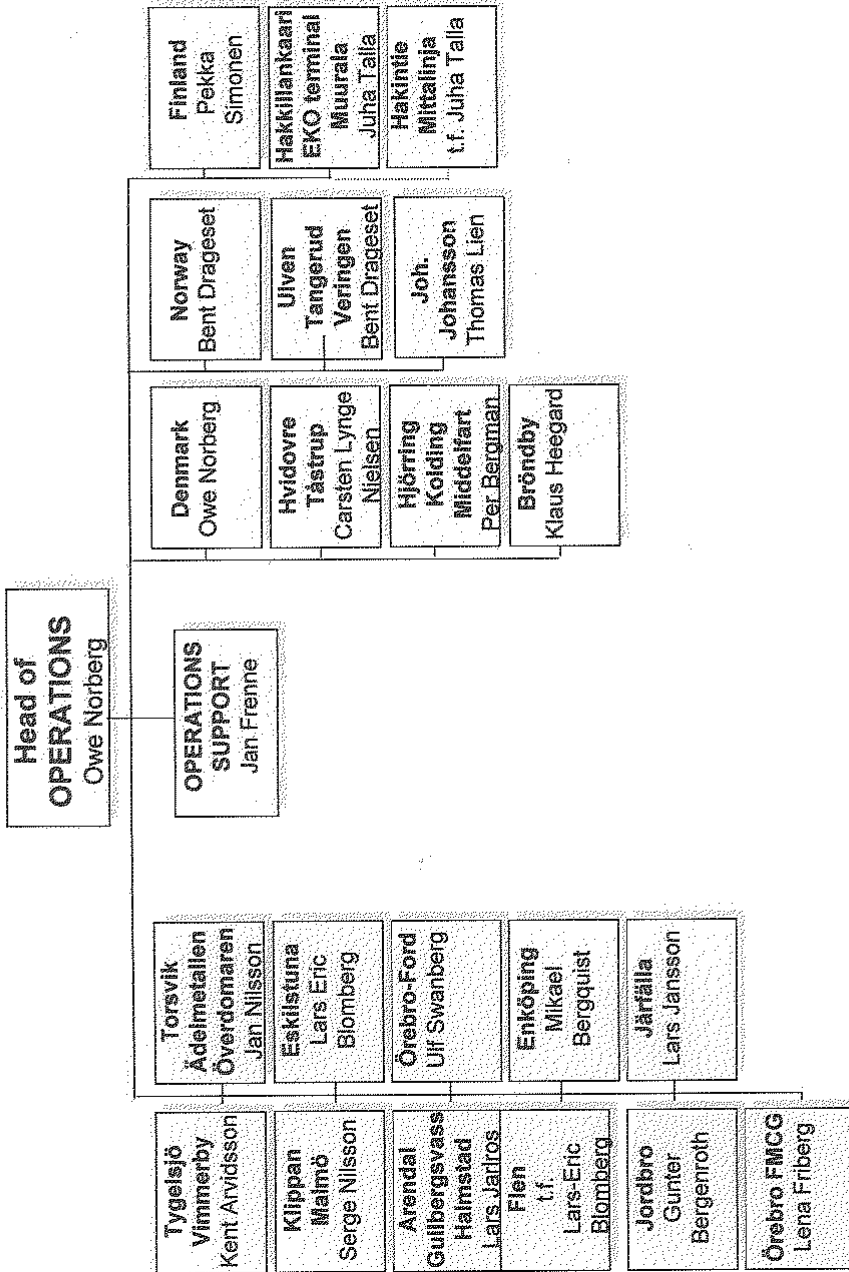


SOLS Nordic & Baltic



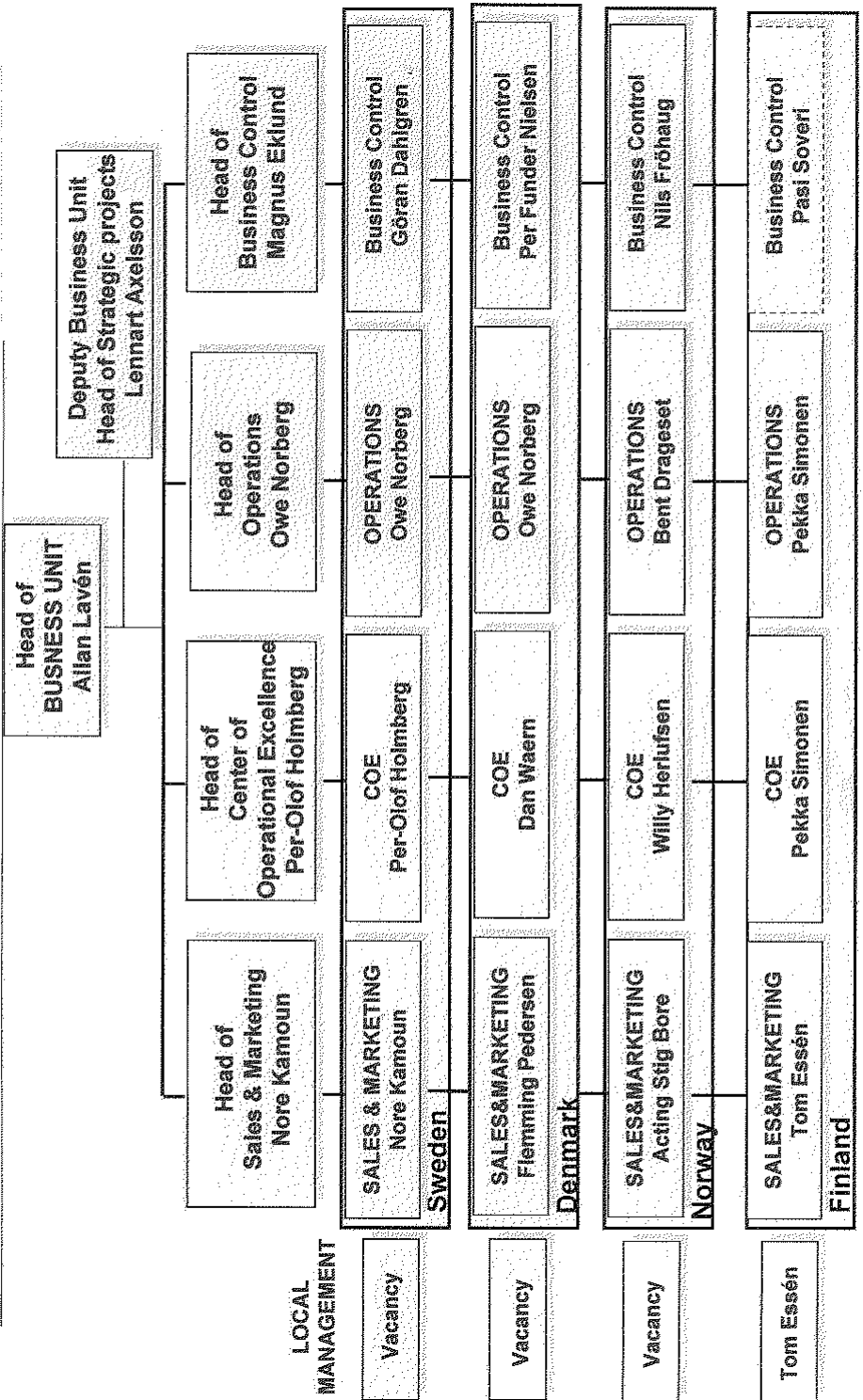
2002 09 06

OPERATIONS



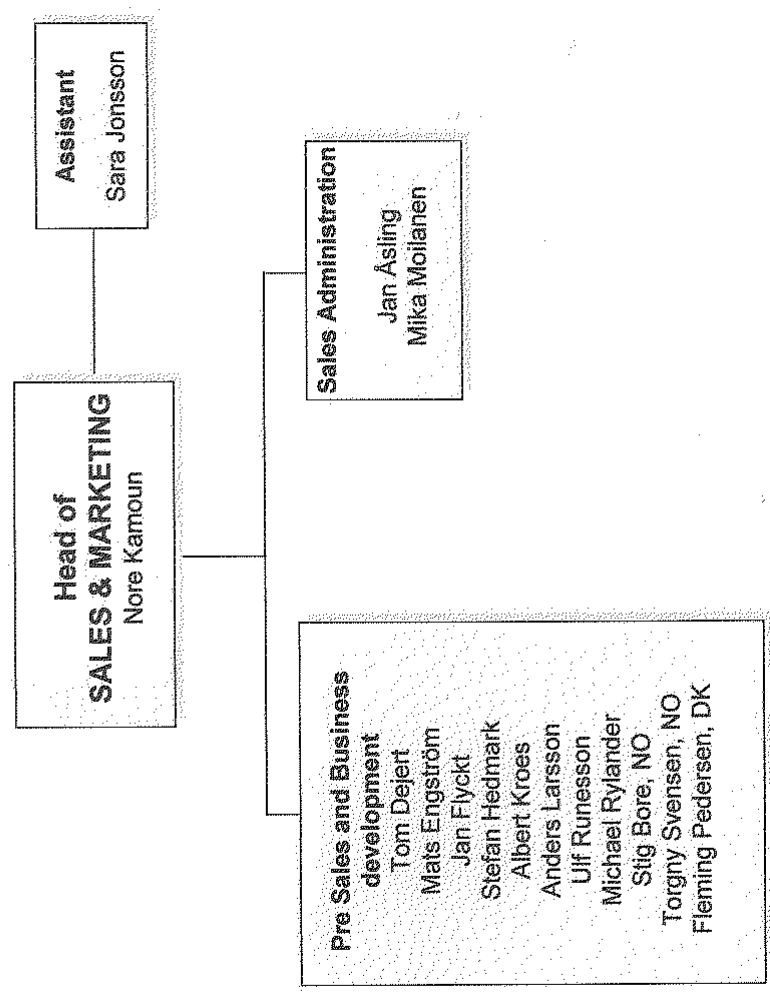
2002 09 06

SOLS Nordic & Baltic

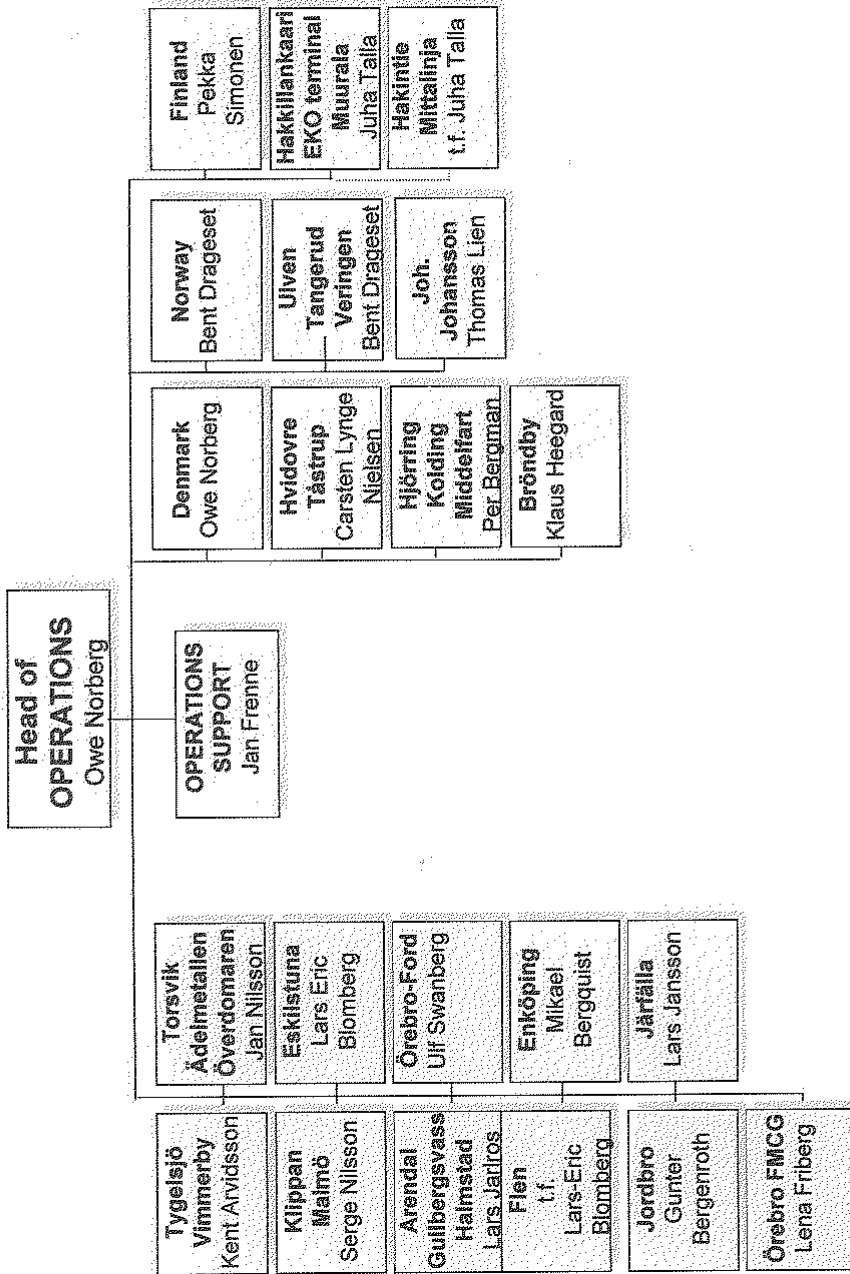


2002.09.06

MARKETING & SALES

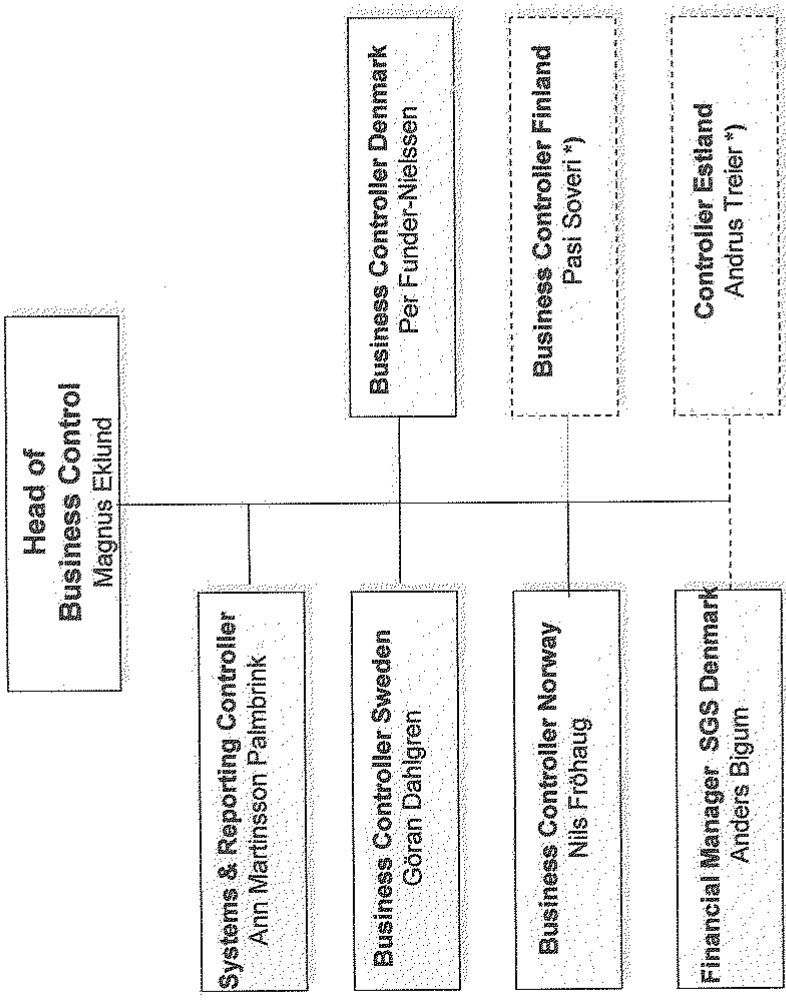


OPERATIONS



2002 09 06

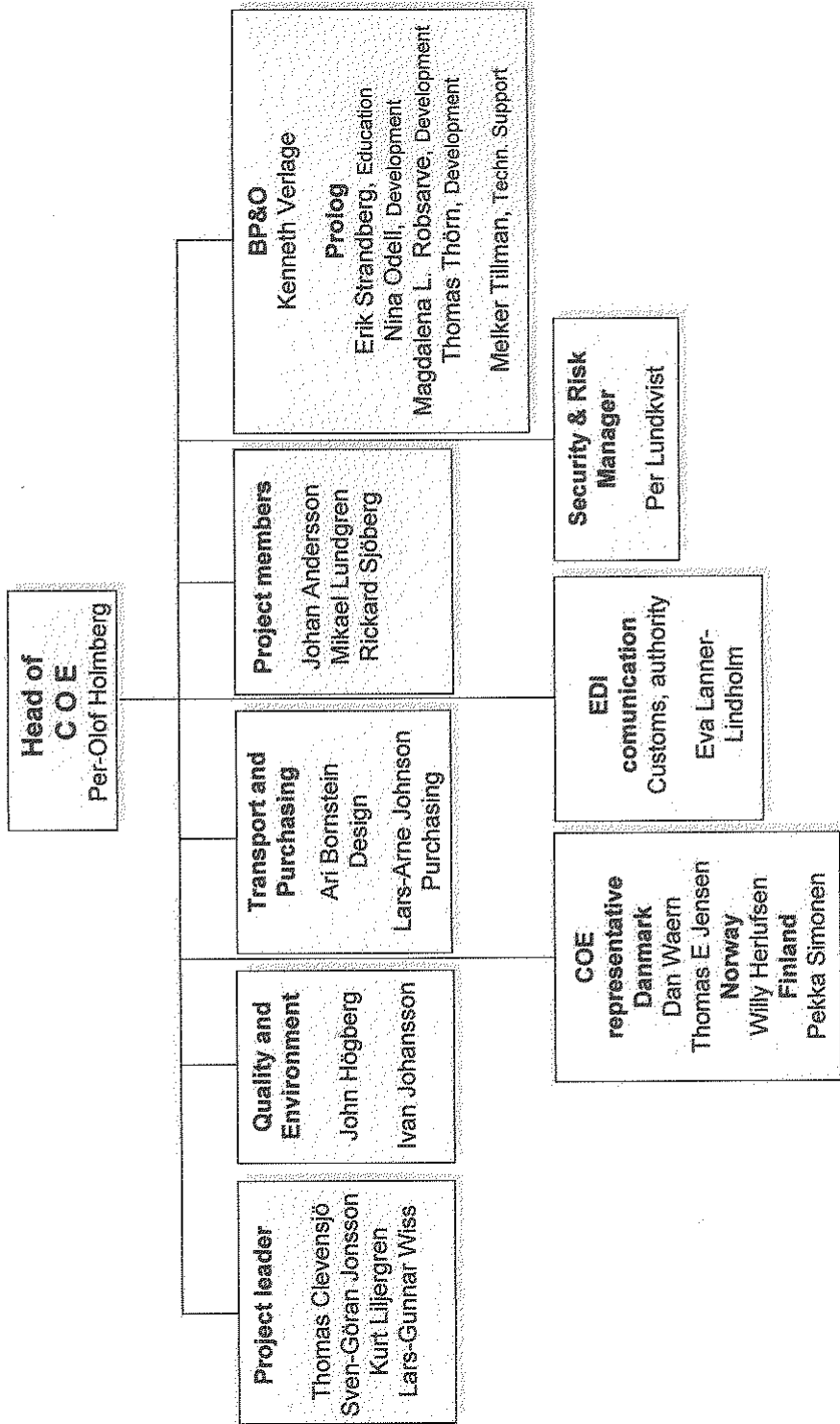
FINANCE



*) Pay-roll EUCA

2002.09.06

CENTER OF OPERATIONS EXCELLENCE



BILAGA 4

Organisationskarta över Danzas Solutions i Tygelsjö

