



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

# Robotpersonal som företagsstrategi

En fallstudie av klädkedjan Zara: Rationaliseringens  
effekter i ett detaljhandelsföretag

Simon Hellberg

Emanuel Leander

Filip Zvorinji

Handledare:

Ola Thufvesson

Åsa Alftberg

Kandidatuppsats

VT 2012

# Sammanfattning

**Titel:** Robotpersonal som företagsstrategi. En fallstudie av klädkedjan Zara: Rationaliseringens effekter i ett detaljhandelsföretag

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

**Kurs:** SMKK01 SM: Examensarbete kandidatexamen 15hp

**Seminariedatum:** 29 maj 2012

**Författare:** Simon Hellberg, Emanuel Leander & Filip Zvorinji

**Handledare:** Ola Thufvesson & Åsa Alftberg

**Syfte:** Syftet är att generera kunskap kring hur industrialismens rationaliseringsideal appliceras i en modern servicekontext för att standardisera personalen, vilka motiv som ligger bakom samt vilka problem och möjligheter detta skapar för företaget.

**Metod:** Genom dokumentstudier och semistrukturerade intervjuer med fem anställda eller före detta anställda på Zara samt en journalist och en fackrepresentant har en förståelse för organisationens personalstrategier skapats. Det empiriska materialet har därefter jämförts med tidigare forskning.

**Slutsatser:** Företaget vill uppnå effektivitet genom att standardisera arbetsuppgifterna i butikerna. Denna strävan förhindras i vissa fall genom att chefer betonar vikten av att arbetsmomenten utförs enligt standard.

Genom att implementera Tayloristiska principer blir butikspersonalen utbytbar. Undantagna är erfarna managers och personer som inte sätter sig emot systemet, som är ”Zaraflickor”.

Fordismens löpandebandsprincip tillämpas ej enligt den gamla innebörden. Den moderna kontexten komplicerar då kunder är ett oförutsägbart element i processen. Tillämpningen av löpandebandsprincipen i arbetet sker i form av tydliga arbetsuppgifter och uppdelning i arbetszoner vilka inte får lämnas obemannade förrän det enligt schemat är dags att rotera till en annan zon.

De butiksanställda dequalificeras genom att arbetsuppgifterna standardiseras, kontrolleras samt att ett lågt mått av empowerment tillåts.

Detta är några av de viktigaste slutsatserna som dragits i samband med den empiriska analysen. I kapitel 5 presenteras samtliga slutsatser.

**Nyckelord:** Zara, rationalisering, effektivitet, lönsamhet, standardisering, McDonaldisering

## Förord

*Vi vill tacka de personer som ställt upp på intervjuer och delat med sig av sina erfarenheter om Zara. Utan er hade vi aldrig kunnat få så mycket information, det är ni som lagt grunden till vår uppsats.*

*Ett tack riktas också till våra handledare Ola Thufvesson och Åsa Alftberg för deras vägledning i uppsatsskrivandet. Tack!*

*Vi vill även passa på att tacka er som stöttat oss och tagit er tid att läsa igenom våra texter under processens gång, er input och feedback har varit viktig.*

*Mycket nöje!*

Lund, maj 2012

Simon Hellberg, Emanuel Leander & Filip Zvorinji

# Innehållsförteckning

<b>1 ROBOTPERSONAL SOM FÖRETAGSSTRATEGI – EN INTRODUKTION .....</b>	<b>5</b>
1.1 PROBLEMFÖRMULERING .....	5
1.2 I SYFTE ATT UNDERSÖKA INDUSTRIALISMENS PRINCIPER I EN MODERN KONTEXT.....	6
1.3 FRÅGESTÄLLNINGARNA.....	6
1.4 AVGRÄNSAS GENOM EN FALLSTUDIE .....	7
1.5 DISPOSITION .....	7
<b>2 METOD.....</b>	<b>9</b>
2.1 VAL AV UNDERSÖKNINGSOBJEKT .....	9
2.2 LITTERATURGENOMGÅNG.....	9
2.3 DE KVALITATIVA METODERNA MOTIVERAS – ORD FRAMFÖR SIFFROR .....	10
2.3.1 <i>Semistrukturerade intervjuer</i> .....	11
2.3.1.1 URVAL OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	12
2.3.2 <i>Dokumentstudier</i> .....	14
2.3.2.1 URVAL OCH TILLVÄGAGÅNGSSÄTT.....	15
2.3.3 <i>Etiska frågeställningar</i> .....	16
<b>3 ROBOTPERSONAL SOM FÖRETAGSSTRATEGI – TEORETISK KARTLÄGGNING</b>	<b>17</b>
3.1 ATT MED HJÄLP AV VETENSKAP HITTA DET MEST EFFEKTIVA SÄTTET ATT ARBETA .....	18
3.1.1 <i>De utbytbara</i> .....	18
3.2 ATT FÖRVANDLA ARBETARE TILL ROBOTAR MED LÖPANDEBANDSPRINCIPEN.....	19
3.3 EFFEKTIVITET GENOM RATIONALISERING OCH BYRÅKRATISERING.....	19
3.3.1 <i>Avhumaniserande byråkrati</i> .....	20
3.4 MCDONALDISERINGEN AV SAMHÄLLET.....	20
3.4.1 <i>Alla goda ting är ... fyra</i> .....	21
3.5 STYRNING MED HJÄLP AV ORGANISATIONSKULTUR & LEDARSKAP.....	22
3.5.1 <i>Att leda eller härska?</i> .....	23
3.5.2 <i>Bakom varje framgångsrik arbetare står - motivation</i> .....	24
<b>4 EMPIRISK ANALYS .....</b>	<b>25</b>
4.1 ATT MED HJÄLP AV VETENSKAP HITTA DET MEST EFFEKTIVA SÄTTET ATT ARBETA .....	25
4.1.1 <i>Utbytbara eller viktiga resurser?</i> .....	26
4.2 ATT FÖRVANDLA ARBETARE TILL ROBOTAR MED LÖPANDEBANDSPRINCIPEN.....	27
4.3 EFFEKTIVITET GENOM RATIONALISERING OCH BYRÅKRATISERING.....	27
4.3.1 <i>Zaras frustrerande byråkrati</i> .....	28
4.4 MCDONALDISERINGEN AV SAMHÄLLET.....	29
4.4.1 <i>Zaras fyra ting</i> .....	29
4.5 STYRNING MED HJÄLP AV ORGANISATIONSKULTUR & LEDARSKAP.....	31

4.5.1 Att leda eller härska? .....	34
4.5.2 Karriärmöjligheterna driver motivation .....	36
<b>5 SLUTSATSER.....</b>	<b>38</b>
<b>6 DISKUSSION .....</b>	<b>40</b>
<b>7 VIDARE FORSKNING – FRAMTIDENS SERVICE .....</b>	<b>43</b>
<b>8 KÄLLFÖRTECKNING .....</b>	<b>44</b>
SKRIFTLIGA KÄLLOR.....	44
MUNTliga KÄLLOR .....	46
WEBBKÄLLOR .....	46
<b>BILAGA 1: INTERVJUGUIDE ZARAANSTÄLLD.....</b>	<b>48</b>
<b>BILAGA 2: INTERVJUGUIDE HANDELSANSTÄLLD.....</b>	<b>50</b>
<b>BILAGA 3: INTERVJUGUIDE JOURNALIST .....</b>	<b>52</b>

# 1 Robotpersonal som företagsstrategi – en introduktion

“[McDonaldization] is the process by which the principles of the fast-food restaurant are coming to dominate more and more sectors of American society as well as the rest of the world” (Ritzer 2000:1)

Citatet ovan pekar på ett samhällsproblem som den amerikanske sociologen George Ritzer identifierat i sin bok *The McDonaldization of Society* (2000). Han argumenterar för att rationaliseringsprinciperna från industrialismen tar över allt större delar av servicebranschen och vårt samhälle. Rationaliseringens principer kan hittas i allt ifrån sjukvården till bilindustrin. Denna samhällsutveckling har också haft inverkan på serviceindustrin. Serviceföretag anställer gärna personer som är unga, billiga och utbytbara. Personal kan mer eller mindre ses som en handelsvara på marknaden. (Ritzer 2000) De många bemanningsföretag som etablerats på marknaden är en indikator på personal som handelsvara.

Vart är servicebranschen på väg? Vi har själva som anställda inom detaljhandelsbranschen upplevt att standardiserade arbetsuppgifter, tydliga ramar, riktlinjer och effektivitetskrav idag är en verklighet i servicebranschen, någonting som var vardag för arbetarna inom industrialismen förr. Anställda förväntas bete sig förutsägbart genom att följa företagsregler och order enligt den hierarkiska ordningen samt att de förväntas följa manus utformade i syfte att skapa förutsägbara interaktioner mellan anställda och kunder. Personalens arbete rationaliseras och standardiseras så att de nästan kan liknas vid robotar. (Ritzer 2000)

Ordet robotpersonal är en metafor som vi använder för att beskriva personal som blir standardiserad och kontrollerad av sina chefer. En robot är enligt Nationalencyklopedin en maskin som är programmerad att utföra vissa uppgifter. Avancerade robotar kan både utföra uppgifter och fatta beslut, men enbart enligt på förhand programmerade mönster. Robotar kan i vissa avseenden likna en människa men kan utföra monotona arbetsuppgifter utan att riskera sin hälsa. Robotar kan också vara missiler, vapen som styrs mot ett visst mål. (Nationalencyklopedin) Robotpersonal är ett koncept och Robotpersonal som företagsstrategi blir således en konceptstyrning som ett företag använder för att programmera och styra de anställda i önskvärd riktning.

## 1.1 Problemformulering

Uppsatsens problem grundas i att servicesektorn tycks utvecklas i en riktning där de industrialistiska principerna tillämpas allt mer med hjälp av prisstrategier och rationalisering genom standardisering och effektivitet. Vi upplever både som konsumenter och anställda att

personal, främst i kedjebutiker, ofta utgår ifrån standarder som utformats genom företagets konceptstyrning för att upprätthålla en homogen kundupplevelse, vi ska känna igen oss i företagets koncept. Detta misstänker vi riskerar försumma skickligheten och kunskapen hos de anställda. I och med att spontaniteten sänks och kontrollen ökar minskar den mänskliga faktorn i interaktionerna vilket vi tror kan sänka personalens välmående. Dessa faktorer upplever vi gör att personalen blir robotliknande och servicen mer opersonlig och standardiserad.

Intresset för ämnet ökas och aktualiseras ytterligare då det står i kontrast till utvecklingen inom managementforskningen. De managementteoretiska perspektiven på service med vikten av kundrelationer, servicemötet och empowerment som genomsyrat våra tre år på Kandidatprogrammet i Service Management tycks få stå åt sidan för industrialismens rationaliseringsideal i den nya servicesektorns strävan efter effektivitet. Att trenden inom serviceforskning och -utbildning tar en riktning medan servicebranschen i praktiken tillsynes tar en annan har vi identifierat som ett centralt problem.

Dokumentären *Klädjättens Marionetter* i Uppdrag Granskning om klädkedjan Zara visade en bild av företagets personalarbete som kan liknas vid industrialismens rationaliseringsideal. Detta aktualiserar ytterligare ämnet ovan då dessa ideal tycks förekomma i praktiken. Då *Klädjättens Marionetter* är en journalistisk undersökning som ej bygger på vetenskapliga grunder kände vi ett intresse av att generera en vetenskaplig undersökning av de frågor som väckts i samband med dokumentären. Dessutom finns fog för att lyfta fram motiven bakom en sådan personalstrategi då det onekligen har genererat klädkedjan stor framgång.

## **1.2 I syfte att undersöka industrialismens principer i en modern kontext**

Vi har identifierat problemområdet kring den ”nya” rationaliserade servicebranschen med robotpersonal som företagsstrategi. Problemformuleringen avgränsas i strävan med denna uppsats. Syftet är att generera kunskap kring hur industrialismens rationaliseringsprinciper appliceras i en modern servicekontext för att standardisera personalen, vilka motiv som ligger bakom samt vilka problem och möjligheter detta skapar för företaget.

## **1.3 Frågeställningarna**

Syftet kommer att undersökas utifrån följande frågeställningar:

- Hur tillämpas industrialistiska rationaliseringsprinciper i arbetet i en serviceorganisation?
- Hur påverkar dessa principer organisationens personal, kultur och ledarskap?

## **1.4 Avgränsas genom en fallstudie**

Den empiriska undersökningen utförs genom en fallstudie på den Spanska detaljhandelskedjan Zara som tillhör Inditexgruppen, en av världens största modedetaljister (Inditex hemsida 120520). Undersökningsobjektet för studien var Zara i Sverige då problemet nyligen aktualiserats i Sverige. På grund av de omständigheter som presenterats i problemformuleringen motiveras valet av Zara. Zara är en av många klädkedjor i en bransch som kräver anpassning då modet svänger snabbt (*From Prada to Zara: Is the global recession out of fashion?* 2009) och således finns anledning att tro att resultatet kan tyda på en utveckling inom branschen snarare än något unikt för Zara.

## **1.5 Disposition**

För att förtydliga upplägget beskriver vi här uppsatsen kapitel

**Kapitel 1: Robotpersonal som företagsstrategi – en introduktion** har gett läsaren en introduktion till uppsatsens ämne, problem, syfte och frågeställningar.

**Kapitel 2: Metod** ämnar motivera våra metodval och beskriva undersökningens tillvägagångssätt. Kapitlet inleds med att valet av det undersökningsobjekt som ligger till grund för vårt empiriska material motiveras. Därefter presenteras den litterära kartläggningen varpå vi presenterar metoderna vi använt för att samla in empiri. Detta diskuteras också ur ett etiskt perspektiv på grund av känsligheten i den empiriska studien.

**Kapitel 3: Teoretisk kartläggning** presenterar arbetets teoretiska grund som kretsar kring organisationers rationalisering genom effektivisering och standardisering (Robotpersonal som företagsstrategi). Teorierna är uppdelade under rubriker och beskrivs i syfte att skapa förståelse för organisationsteoriernas bakgrund, varför och hur de uppkommit och tillämpats tidigare. Detta följs av en fördjupning av de fördelar och nackdelar som enligt tidigare forskning potentiellt uppstår vid implementerandet av det vi kallar robotpersonal som företagsstrategi.

**Kapitel 4: Empirisk analys** inleds med introduktion av Zara för att skapa förståelse för det empiriska fallstudieobjektet. Därefter presenteras det empiriska materialet från intervjuerna och dokumentstudierna i en analys som följer strukturen från kapitel 3 för att underlätta för läsaren att följa analysen.

**Kapitel 5: Slutsatser** presenterar de slutsatser som dragits i samband med den empiriska analysen.



**Kapitel 6: Diskussion** knyter ihop uppsatsens resultat i en diskussion kring slutsatserna i förhållande till uppsatsens syfte.

**Kapitel 7: Vidare forskning – Framtidens service** här lyfter vi blicken och ger förslag på potentiella forskningsområden.

## 2 Metod

*Detta kapitel ämnar motivera våra metodval och beskriva undersökningens tillvägagångssätt. Kapitlet inleds med att valet av det undersökningsobjekt som ligger till grund för vårt empiriska material motiveras. Därefter presenteras den litterära kartläggningen varpå vi presenterar metoderna vi använt för att samla in empiri. Detta diskuteras också ur ett etiskt perspektiv på grund av känsligheten i den empiriska studien.*

---

### 2.1 Val av undersökningsobjekt

Vi har valt att genomföra en fallstudie då detta ger oss möjlighet att undersöka och analysera ett specifikt företag i detalj (Bryman 2002:64). Det företag vi valt är den Spanska detaljhandelskedjan Zara som tillhör Inditexgruppen, en av världens största modedetaljister (Inditex hemsida 120520). Den kunskap och det intresse vi genom vår utbildning i Service Management erhållit kring organisation och ledning skapade intresse för företagets situation som enligt mediebilderna tycktes motsäga mycket av det vi tillskansat oss på området. Den specifika situationen aktualiserades efter att vi sett dokumentären *Klädjättens Marionetter* om Zara i Uppdrag Granskning på SVT. Dokumentären aktualiserade frågeställningar kring personalpolitik och personalstrategier i detaljhandelsbranschen då bilden som målades upp var att butikspersonalen var totalt kontrollerade och pressades att antingen lyda sina överordnade och nå upp till chefernas mål eller bli utfrysade tills de sa upp sig. Komplexiteten i situationen öppnade för en fallstudie (Bryman 2002:64–65) och huruvida de anställda behandlas som marionetter, eller robotpersonal, som vi benämner företeelsen som drabbar personal i rationaliserade organisationer. Fallstudien ger oss också möjlighet att objektivt syna medias bild som eventuellt inte ger en rättvisande och nyanserad bild av företaget.

### 2.2 Litteraturgenomgång

För att fördjupa vår kunskap och förståelse för ämnet i syfte att möjliggöra studien har en litteraturstudie på tidigare forskning genomförts på området. Kartläggningen av litteraturen har hjälpt oss att identifiera det problemområde som ligger till grund för uppsatsens syfte och frågeställning. Efter identifieringen av vårt problemområde har vi kunnat specificera sökningen av litteratur. Genom att studera läroböcker på problemområdet och de teorier som presenteras däri har vi kunnat identifiera de forskare som citeras och refereras till och kunnat fördjupa oss inom specifika teorier och fenomen. Genom artikelsökdata-baser finner vi nya tillämpningar på tidigare forskning och mer aktuell forskning på området. (Patel & Davidsson 2003:42–43) De databaser som använts i sökprocessen är Summon, Google Scholar, EBSCOhost, Lovisa, LIBRIS och

LIBRIS Uppsök. Artiklarna har bedömts på sin tillförlitlighet, vilket exempelvis stärks genom publikation i vetenskapliga tidskrifter (Patel & Davidsson 2003:44). Likt i fallet med den tryckta litteraturen har även artikelsökningar gjort att den ena teoretikern lett till nästa på dominomanér och byggt på vår teoretiska bredd enligt snöbollseffekten.

Litteratursökningen på tidigare forskning inleddes brett med nyckelord kopplade till organisationskulturen och personalhanteringen i (*rationalization, standardization, efficiency, leadership*) i kombination med *organizational culture, management by fear*. Och smalnades efterhand av i takt med att problemområdet koncentrerades kring *robotpersonal* genom industrialismens rationaliseringsprinciper i en modern kontext. Att delar av litteraturen är utgiven av teoretiker som verkade under industrialismen för upp till sekel sedan är ett faktum som kan skapa problem i relevansen kring ett samtida problem. Detta motiveras dock i problemformulering, syfte och frågeställning då en av de centrala frågorna i uppsatsen är huruvida dessa teorier finns att finna i en modern kontext i personalfrågor inom ett detaljhandelsföretag. Dessutom fann vi att den moderna forskningen ej sällan kritiserade dessa ideal i servicebranschen, alternativt fokuserade på helt andra aspekter av ledarskapet. Således består den teoretiska ramen av både gammal och ny forskning som i kombination med nyinsamlad empiri kräver ett kritiskt förhållningssätt i analysprocessen.

### **2.3 De kvalitativa metoderna motiveras – ord framför siffror**

I studien har vi valt att arbeta utifrån kvalitativa metoder för att få fram djupare kunskap på området (Patel & Davidson 2003:99). Kvalitativ forskning prioriterar förståelsen för den sociala verkligheten och ord framför siffror (Bryman 2002:250). Genom att använda kvalitativa metoder blir de studerade fenomenen mer begripliga, insyn skapas i undersökningsobjektets värld (Denzin & Lincoln 1994). Genom den empatiska dialog som ofta uppstår mellan forskare och undersökningspersoner skapas en grund för undersökningspersonerna att frigöra sig (Kvale 2003:70). Detta menar vi är viktigt då undersökningspersonerna i fallstudien måste känna sig bekväma i att avslöja saker som kan klassas som känslig information för företaget i fokus. På grund av viljan att utföra en fallstudie har även det kvalitativa metodvalet motiverats. Kvalitativa metoder är enligt ovan lämpliga för att få fram djupare kunskap. Fallstudier bygger på en intensiv och detaljerad studie av ett specifikt fall. Dessa faktorer gör att kvalitativa metoder ofta anses lämpliga vid fallstudier. (Bryman 2002:64–65)

### 2.3.1 Semistrukturerade intervjuer

Vårt empiriska material har delvis insamlats med hjälp av semistrukturerade intervjuer. På grund av att vi i så stor utsträckning som möjligt ville få intervjupersonerna att berätta om sina egna erfarenheter från Zara valde vi att låta intervjuerna löpa som samtal utefter en intervjuguide med teman och förslag på frågor att ställa. Detta menar Kvale (2003:32) karaktäriserar denna typ av intervju som används i syfte att komma åt den intervjuades perspektiv. Semistrukturerade intervjuer ger också intervjuarna fördelen att ställa följdfrågor (Bryman 2002:301) vilket vi såg som en fördel då det öppnar för nya infall som inte tagits i beaktning vid utformandet av intervjuguiden. Dessutom tillåter en semistrukturerad intervju intervjuaren att ställa frågorna i önskvärd ordning (Bryman 2002:301), vilket vi kände var lämpligt då det skapar ett bättre flöde i intervjupersonens berättande.

En av de främsta standardinvändningarna emot den kvalitativa forskningsintervjun är att den inte är objektiv utan präglas av subjektivitet (Kvale 2003:257). I Kvale (2003:64) skriver författaren att det ofta har hävdats att den kvalitativa intervjun saknar objektivitet vilket främst beror på det mänskliga samspelet som är av avsevärd betydelse för intervjusituationen. Vi inser att våra intervjupersoner är färgade av egna erfarenheter vilket skapar subjektivitet i varje svar på de frågor som de ombeds svara på. Detta skapar ett generaliseringsproblem, men genom att urvalet spriddes över personer som arbetat i olika butiker skapas en viss generaliserbarhet.

Det förekommer diskussioner kring ledande frågor, menar Kvale (2003:145). Han belyser det faktum att även tillsynes små omformuleringar av en fråga kan påverka svaret hos den intervjuade personen. Vi är medvetna om att våra intervjuguider inte följts till punkt och pricka utan mindre omformuleringar och följdfrågor lagts till under samtalets gång, detta ser vi dock som en av fördelarna med de semistrukturerade intervjuerna. Kvale (2003:145) menar att ledande frågor kan vara en hjälp för att locka fram svar som kanske inte kommer fram annars. Just av denna anledning har vi ibland känt ett behov av att styra intervjupersonerna i ”rätt” riktning, varpå de sedan givetvis berättar om situationen utifrån sin egen situation. De ledande frågorna kan även användas för att säkerhetsställa intervjuarens tolkningar och pröva tillförlitligheten i svaren (Kvale 2003:146). Att bekräfta våra tolkningar ser vi som en fördel i syfte att undvika missförstånd varför följdfrågor som ”Så du menar att...?” och ”Kan du utveckla det?” har använts.

### 2.3.1.1 Urval och tillvägagångssätt

På grund av viljan att undersöka Zaras organisation och ledarskap var det av vikt att hålla kvalitativa intervjuer med de personer som kan berätta om ledarskapet på Zara ur den underordnades perspektiv, nämligen de butiksanställda. Kvale (2003:70) menar nämligen att kvalitativa intervjuer ger undersökningsspersonen möjlighet att förmedla sin situation med egna ord och perspektiv. Vidare beskriver Patel & Davidsson (2003:78) på ett liknande sätt att syftet med den kvalitativa intervjun är att identifiera egenskaper och kännetecken hos den intervjuades livsvärld eller uppfattning om något fenomen.

Personerna som intervjuades var tre butiksanställda på Zara, varav en tränats till manager. Dessutom intervjuades ytterligare två före detta butiksanställda, journalisten bakom dokumentären *Klädjättens Marionetter* i Uppdrag Granskning samt förhandlingsansvarig på Handelsanställdas förbund. Anledningen till den kvalitativa intervjun med journalisten är att hon varit i kontakt med ett stort antal anställda och före detta anställda på Zara. Således har hon fått en stor inblick i hur företaget arbetar i frågor likt de vi söker svar på, därigenom kan vi således få tillträde till hennes erfarenheter. Förhandlingsansvarig på Handelsanställdas förbund intervjuades då hon har kontakt med Zaras ledning samtidigt som förbundet får in samtal från anställda som berättar om sina erfarenheter.

Vi valde alltså att inte intervju personer på ledande positioner inom Zara. Att intervju befattningshavare kan troligen öka empirins reliabilitet, dvs. chansen att empirin vid en upprepad undersökning kommer likna den första (Bryman 2002:43). Detta då befattningshavare har en mer heltäckande bild av företagets löpande verksamhet. Däremot tror vi att den föreliggande mediekritiken har ökat beredskapen och återhållsamheten från befattningshavare. Att intervju anställda och före detta butiksanställda på Zara menar vi ökar ärligheten inför hur personalen behandlas och vad som förväntas av dem. Detta då de inte bedömts ha någon anledning att försvara företaget utan kan berätta om sina erfarenheter, såväl goda som dåliga. Således ser vi istället att informationen från ledningshåll kompletteras genom dokumentstudier.

För att förbereda intervjupersonerna ringde vi upp dem efter att först ha tagit kontakt via gemensamma bekanta eller mail. Via telefon presenterade vi sedan uppsatsen och varför vi ville intervju dem. Vid ett tillfälle sände vi i förväg intervjuguiden på förfrågan, detta till Förhandlingsansvarig, medan vi i resterande fall ville få så spontana och personliga svar som möjligt under intervjutillfällena och därför avstod att ge dem möjlighet att förbereda svaren. I samband med telefonsamtalen till våra potentiella intervjupersoner bad vi dem föreslå vart

intervjun skulle äga rum. Detta gjorde vi för att skapa en känsla av trygghet för intervjupersonerna då intervjuerna på så vis kunde genomföras i en för dem trygg miljö. Samtliga intervjuer registrerades med hjälp av ljudinspelningsutrustning. Även telefonintervjuerna spelades in på detta sätt. Detta gör att intervjuaren kan lägga fokus på ämnet och dynamiken i intervjun. Omlyssning av intervjuerna erbjuder dock inte förmånen att återuppleva intervjuernas rent visuella intryck, däremot kan tonfall och pauser indikera känslor och även återskapa visuella minnen hos intervjuarna. (Kvale 2003:147) Intervjutillfällena ägde rum i tre olika svenska städer och presenteras nedan i samband med en presentation av intervjupersonerna. En vilja från de personer som arbetat inom fallstudieföretaget att förbli anonyma gör att vi i empirin refererar till dem som Butiksanställd (A-E) alternativt Anställd (A-E). Även i de fall då personen ej längre arbetar på Zara benämner vi dem som ”Anställd”.

**Butiksanställd A**, intervju 120403 klockan 16.00–16.57. Anställd som butikssäljare i en Zarabutik i Sverige, internutbildad till manager. Intervjun ägde rum i en för intervjupersonen neutral plats efter överenskommelse.

**Butiksanställd B**, intervju 120511 klockan 11.00–12.00. Anställd som butikssäljare i sammanlagt fyra månader i två olika Zarabutiker i Sverige. Arbetar för närvarande på Zara. Intervjun ägde rum på en plats som intervjupersonen känner sig hemma i.

**Butiksanställd C**, intervju 120511 klockan 17.00–17.50. Anställd som butikssäljare i en Zarabutik i Sverige. Arbetar för närvarande på Zara. Intervjun ägde rum på ett café i intervjupersonens boendeort.

**Jorun Collin, journalist**, telefonintervju 120512 klockan 18.00–18.35. Journalist bakom dokumentären *Klädjättens Marionetter* i Uppdrag Granskning. En fysisk intervju genomfördes 120510 i samma omfattning på en neutral plats, vilken fick göras om 120512 via telefon på grund av tekniska problem med inspelningsutrustningen.

**Butiksanställd D**, 120514 klockan 13.30–14.24. Var anställd som butikssäljare i en Zarabutik i Sverige. Arbetar inte längre på Zara. Intervjun ägde rum på ett café i intervjupersonens hemstad.

**Jannika Fahlander**, telefonintervju 120515 klockan 10.00–10.55. Jannika Fahlander är förhandlingsansvarig på Handelsanställdas förbund och har således erfarenhet av konflikter mellan arbetsgivare och arbetstagare. Att hon dessutom har kontakt med Zara via sin professionella roll är av vikt.

**Butiksanställd E**, intervju 120515 klockan 15.00–16.00. Anställd som butikssäljare i en Zarabutik i Danmark mellan hösten 2007 och sommaren 2009. Arbetar inte längre på Zara. Intervjun ägde rum på ett café i intervjupersonens hemstad.

### 2.3.2 Dokumentstudier

För att samla in ytterligare empiri i syfte att svara på våra frågeställningar har vi använt oss av dokumentstudier. Bryman (2002:363) menar att dokument från företag och organisationer kan vara av stor vikt då en fallstudie av en organisation utförs med hjälp av bland annat kvalitativa intervjuer. Dokument kan användas för att besvara frågeställningar om faktiska förhållanden men även individers upplevelser om dessa förhållanden (Patel & Davidson 2003:64). Intervjuerna utfördes med personer som betraktar fallstudieobjektet utifrån deras egna upplevelser och erfarenheten. Därför valde vi att studera dokument som på förhand bedöms beskriva de faktiska förhållandena, dvs. fallföretagets officiella dokument. Genom att ställa de två kvalitativa empirimaterialen mot varandra kunde likheter och olikheter bedömas utifrån dess sannolikhet. Att förhålla oss kritiska till fallföretagets officiella dokument upplevde vi var viktigt.

Scott (1990:6 i Bryman 2002:357) föreslår fyra bedömningskriterier för dokument: *Autenticitet* (materialets äkthet och ursprung), *trovärdighet* (utan felaktigheter och förvrängningar), *representativitet* (för sin kategori, om inte: i vilken grad är det atypiskt?) och *meningsfullhet* (materialets tydlighet och begriplighet). Detta förhållningssätt gentemot liknande dokument tillskansade vi oss även under kursen i Strategi- och Verksamhetsstyrning där organisationer granskades i sömmarna. Skillnader kan föreligga då ledord, strategier och nedskrivna kulturer utformats långt ifrån den löpande verksamheten, från ”golvet”. På grund av fallstudieobjektets geografiska omfattning och att de är del i en större organisation skapar många led av potentiella olikheter i styrdokument och verklighet. Det kritiska förhållningssättet och källkritiken diskuteras i Patel & Davidsson (2003:64) som menar att frågor kring omständigheterna och syftet med dokumentet samt upphovsmannen och hans intressen måste ställas. Även Bryman (2002:362–364) diskuterar dokument från företag och organisationer. Poängen han för fram är att autenticiteten i dokument från företag sannolikt är autentiska och meningsfulla. Han menar dock att man fortfarande måste vara kritisk mot trovärdigheten och representativiteten. Detta tolkar vi som att det är viktigt att ifrågasätta dokument även om källan är autentisk, eftersom tolkningar kan skifta mellan leden i en organisation samt att de som utformat dokumenten sannolikt har ett bakomliggande syfte.

### 2.3.2.1 Urval och tillvägagångssätt

Förutom dokument från fallstudieföretaget har vi valt att arbeta med bilddokument (Patel & Davidsson 2003:64) i form av dokumentären *Klädjättens Marionetter* om Zara i Uppdrag Granskning. De valda dokumenten måste kunna belysa det vi vill undersöka ur mer än en synvinkel för att få en så fullständig bild som möjligt (Patel & Davidsson 2003:64) varför vi valde detta bilddokument. Vi bedömer dokumentet som autentiskt på grund av dess ursprung i Uppdrag Granskning på Sveriges Television. Trovärdigheten är svårare att bedöma då dokumentärer av detta slag ofta görs i syfte att finna intresseväckande nyheter, icke desto mindre tycks skeendena i dokumentären vara riktiga. Däremot kan den tänkas vara vinklad att framställa situationen från de värst utsattas perspektiv, varför inte alla anställda kan bedömas behandlas på liknande sätt. Dokumentären bedöms vara typisk för sitt slag då Uppdrag Granskning frekvent producerar denna typ av massmediala dokument. Således kan representativiteten styrkas. Materialet bedöms också vara meningsfullt då det aktualiserar problemet kring viktiga frågor angående stora organisationers personalpolitik.

Inditex Groups hemsida ([www.inditex.com](http://www.inditex.com)) har använts för att hämta grundläggande information om Zara och organisationens utskrivna kultur. Dokumenten är *Our Group* med information om Inditex Group, *Our Team* som beskriver Inditex organisationskultur som ska genomsyra alla deras olika koncept, däribland Zara. Dessutom *Concepts – Zara* som beskriver Zara. Dokumentens autenticitet bedöms som äkta då de kommer ifrån en världsomspännande koncern. Meningsfullheten i att dokumenten är tydliga och begripliga bekräftas också. Företag av denna typ har vanligen också dokument av liknande karaktär varför också representativiteten bedöms som typisk. Då företaget och personerna som utformat dessa dokument sannolikt har en ståndpunkt, ett syfte och en idé bakom utformandet av dokumentet kan trovärdigheten ifrågasättas (Bryman 2002:363). Vi inser att det kan vara Inditex och Zaras tanke om hur organisationskulturen och verksamheten som uttrycks men de många led och länder som företaget består av och i kan sannolikt skapa förvrängningar i hur det verkligen ter sig. Det blir därför intressant att ställa dessa dokument i relation till de kvalitativa intervjuerna.

Uttalande från Zara och Inditex (Dagens Industri, 22 mars 2012) är ett officiellt uttalande i samband med kritiken från Uppdrag Granskning där de tillbakavisar anklagelserna rörande deras personalpolicy. Frågorna kring autenticiteten, trovärdigheten, representativiteten och meningsfullheten har vi behandlat på samma sätt som med dokumenten från hemsidan. Vi har dock lagt än större vikt vid trovärdighetsproblematiken då ett direkt tillbakavisande av anklagelser



sannolikt har skett i syfte att reparera de skador som kritiken har inneburit och framställa företaget i bättre dager.

### **2.3.3 Etiska frågeställningar**

På grund av ämnets känslighet och i syfte att värna om våra intervjupersoners konfidentialitet har vi erbjudit dem anonymitet. Vi har i samråd med de intervjuade förändrat deras egenskaper för att inte riskera att deras identitet avslöjas. Kvale (2003:142) menar att undersökningar som behandlar kontroversiella frågor eller kan framkalla konflikter ökar behovet av avtal angående konfidentialitet samt intervjupersonens eventuella rätt att se utskriften och tolkningarna. I samband med detta har vi i samråd med de intervjuade tagit bort känslig information i samband med utskriften som riskerar röja deras identitet. Vi är medvetna om att detta kan minska transparensen i våra utskrifter av intervjuerna, då författarna kan utnyttja denna typ av censur i syfte att dölja information och på så vis vinkla det empiriska materialet. Så har dock inte varit fallet och informationen som tagits bort har endast gällt intervjupersonernas karaktärsdrag samt händelser som är lätta att känna igen. Detta menar Kvale (2003:158) är lämpligt när man som intervjuare behandlar känslig information. Genom att på förhand berätta för intervjupersonerna att vi var intresserade av ärliga och kritiska redogörelser förbereddes de att svara även på obekväma frågor. Enligt Kvale (2003:143) ett sätt att undvika att svaren blir generella och vaga.

### 3 Robotpersonal som företagsstrategi – teoretisk kartläggning

*I följande kapitel presenteras arbetets teoretiska grund som kretsar kring organisationers rationalisering genom effektivisering och standardisering (Robotpersonal som företagsstrategi). Teorierna är uppdelade under rubriker och beskrivs i syfte att skapa förståelse för organisationsteoriernas bakgrund, varför och hur de uppkommit och tillämpats tidigare. Detta följs av en fördjupning av de fördelar och nackdelar som enligt tidigare forskning potentiellt uppstår vid implementerandet av det vi kallar robotpersonal som företagsstrategi.*

---

Uppsatsen titel *Robotpersonal som företagsstrategi* innehåller begreppet robotpersonal som är författarnas egen tolkning av de effekter utvalda teorier har på personalen i system och organisationer där dessa tillämpas. Flertalet av teorierna kring organisering genom standardisering och effektivisering tar sin utgångspunkt i början av 1900-talet under industrialismen. De beskriver effektivitet som standardisering och organisering (*rationalisering*) av arbetsuppgifter (Taylor 1911; Ford 1922) och genom formella regler och kontroll (Weber 1968). Företag uppnår maximal effektivitet genom byråkratisk administration (planering, organisation, befälsutövande, samordning och kontroll) (Fayol 1916 i Sandkull & Johansson 2000:51).

I problemformuleringen identifierades att industrialismens rationaliseringsprinciper med standardisering och effektivitet i fokus adapteras i andra branscher, däribland detaljhandelsbranschen (ex. på Zara, enligt Uppdrag Granskning) trots managementlitteraturens fokus på personal som resurs och kundrelationer samt karaktärsskillnaden mellan produkt- och tjänsteprocessen (se ex. Grönroos 2008). Det är viktigt att förstå kontexten i vilken de olika teorierna uppkommit. De klassiska organisationsteorierna (Taylor 1911; Ford 1922; Weber 1968) skapades under industrialismen där arbetsprocessen och dess output tydligare kunde kvantifieras och således kunde inputen effektiviseras. Flera managementteoretiker och sociologer (bl.a. Grönroos 2008; Ritzer 2000; Blanchard et al. 1997) tar avstånd från de industrialistiska principerna där personalen avhumaniseras och talar istället om personalen som resurs och vikten av empowerment etc.

Sammanfattningsvis kommer teorikapitlet att bidra till att förklara motiven bakom skapandet av rationalisering (*standardisering* och *effektivisering*) i en detaljhandelskontext.

### **3.1 Att med hjälp av vetenskap hitta det mest effektiva sättet att arbeta**

Alla företag har idag olika typer av organisationsmodeller. De flesta har sitt ursprung i de tidiga 1900-talsteorierna. Det var först i början av 1900-talet som de civila organisationsteorierna utvecklades från att tidigare främst förekommit inom kyrkan och militären. En av dessa tidiga teoretiker var Frederick Winslow Taylor. (Nationalencyklopedin) Taylor (1911) menar att maximal framgång bara kan skapas genom maximal produktivitet. Taylors arbetsstudier och idéer grundar sig i att genom vetenskapliga studier hitta det bästa och mest effektiva sättet att arbeta på för att motverka slöseri med mänskliga resurser. Detta slöseri minimeras genom att företaget standardiserar arbetsmetoderna och skapar upplärningsrutiner för varje arbetare. (Taylor 1911) Standardisering används för att uppnå samordning och kontroll vilket anses vara nödvändig för verksamheter som är rationella. Genom att använda sig av standardisering begränsas handlingsutrymmet för individerna i ett företag samtidigt som verksamheten blir mer förutsägbar och resulterar i en minskad osäkerhet i hur individerna ska agera och handla i olika situationer. (Sandkull & Johansson 2000:27)

#### **3.1.1 De utbytbara**

Det mest effektiva sättet att arbeta på kan endast uppnås genom att ledningen påtvingar standardisering av arbetsmetoderna, användandet av de bästa arbetsmedlen och den bästa arbetsuppläggningsen (Taylor 1911). Taylor argumenterar för att det är ledningen som måste ge anvisningar till de arbetsuppgifter som skall utföras. Detta gjorde det möjligt för företagen att välja ut lämpliga arbetare och träna upp dem istället för som tidigare då arbetaren valde sitt eget arbete och tränade upp sig själv (Westerlind 1983 i Sandkull & Johansson 2000) vilket Taylor (1911) menade resulterar i att arbetaren gör sina uppgifter snabbare än vad han annars hade kunnat göra. Taylor (1911) menade att arbetare som misslyckas med att upprätthålla en viss standard bör skickas iväg och ersättas av noggrant utvald arbetskraft i deras ställe. För att tydliggöra detta resonemang skulle personalen kunna betraktas som kugghjul i ett maskineri som kan bytas ut när de börjar rosta.

Detta resonemang stärks av Westerlind (1983 i Sandkull & Johansson 2000:29) som menar att arbetaren i Scientific Management kan betraktas som ett standardiserat objekt och hans arbetskraft som en vara på en marknad. Braverman (1974) argumenterar för att Scientific Management skapar högre effektivitet och ökar arbetarnas prestationer. Detta sker dock på arbetarnas bekostnad då kvaliteten på deras praktiska kunskap och kompetens sänks samtidigt som den upplevda meningsfullheten av deras arbete minskar. Vidare beskriver Ritzer (2000:29–30) Taylors Scientific

Management som en metod vilken bidrar till en inhuman arbetsmiljö då stor reglering och kontroll utövas över de anställda.

### **3.2 Att förvandla arbetare till robotar med löpandebandsprincipen**

Taylors synsätt och idéer om Scientific Management bidrog till att forma och utveckla det löpande bandet. Det löpande bandet skapades i huvudsak för att industrimannen Henry Ford ville spara tid, energi och pengar samt öka effektiviteten i produktionsprocessen. Högre effektivitet skulle resultera i lägre priser, ökad försäljning och ökad lönsamheten för hans företag Ford Motor Company. (Ritzer 2000:30–31) Det löpande bandets grundprinciper byggde Ford (1922:80) på att arbetsrelaterade rörelser skulle reduceras till det absolut minimala. Han ville inte att arbetarna skulle göra onödiga rörelser, eller att bildelarna skulle förflyttas av mänsklig kraft. Komplexa uppsättningar av rörelser skulle elimineras och arbetarna skulle om möjligt bara göra ett arbetsmoment med en enda rörelse. Detta skapades genom fragmenterade arbetsmoment som kopplas samman så att en standardiserad produkt kan tillverkas genom ett löpande produktionsflöde, dvs. en person ansvarar för ett moment i tillverkningsprocessen för att sedan skicka vidare längs det löpande bandet. (Ford 1922)

Lewchuk (1987) betonar att det löpande bandets grundprinciper var ett effektivt sätt att styra och kontrollera sina anställda. Ritzer (2000:32) kritiserar dessa grundprinciper och menar att det löpande bandet skapar en avhumaniserande arbetsmiljö. Människor som är utrustade med både kunskap och förmågor blir ombedda att utföra ett begränsat antal väldigt förenklade och monotona uppgifter. Människorna förnekas sin mänskliga natur och tvingas agera som robotar.

### **3.3 Effektivitet genom rationalisering och byråkratisering**

Den tyske sociologen Max Weber (1968 i Ritzer 2000) lade grunden för den moderna teorin om byråkratin i sin teori om rationaliseringsprocessen. Rationaliseringsprocessen menade Weber (1968 i Ritzer 2000) handlade om att västvärlden kom att domineras av fyra grundläggande dimensioner; effektivitet, förutsägbarhet, beräkningsbarhet och icke-mänskliga teknologier som kontrollerar människor. Ritzer (2000:22–23) menar att byråkrati är hierarkiska organisationer där de anställda har ansvar för att följa regler, föreskrifter samt ledningens tvångsmedel. Han menar att detta leder, eller tvingar, de anställda att använda den bästa metoden för att nå ledningens uppsatta mål.

I likhet med Taylor (1911) och Fords (1922) idéer genomsyras även byråkrati av strävan efter effektivitet. Byråkratin bygger på att varje del i en större process har ansvariga som delegerar ut arbetsuppgifter till sina underordnade som ofta utför uppgiften enligt förutbestämda metoder och i

enlighet med regler och föreskrifter. (Ritzer 2000:22) Weber specificerade sin rationaliseringsprocess i begreppet formell rationalitet (*formal rationality*) som betyder att processen att hitta den optimala metoden att utföra en uppgift på formas hårt av regler, föreskrifter och sociala strukturer. Detta lämnar lite utrymme för kreativitet då alla personer i ett system där formell rationalitet tillämpas kan eller måste använda samma optimala metod. (Weber 1968 i Ritzer 2000:23)

### **3.3.1 Avhumaniserande byråkrati**

En hierarkisk organisation kan vara effektiv i organisationer där arbetssättet är viktigare än resultaten. Tänk dig en industriarbetare som jobbar med mycket giftiga och farliga kemikalier, det är inte lämpligt att denna arbetare sysslar med kreativa lösningar gällande arbetet med kemikalierna, då det kan påverka säkerheten. I sådana fall är det nödvändigt med utvecklad byråkrati och säkerhetsregler. (Bang 1999:117) Liknande resonemang kan tillämpas på kedjebutiker där ledningen utformat ett sätt som exempelvis kläder ska presenteras på. Kreativa lösningar i hanteringen kan visserligen skapa inspiration, men minskar den önskade förutsägbarheten (Bang 1999; Ritzer 2000). Ritzer menar att det kvantitativa synsättet skapar ett kvalitetsproblem då ”den optimala metoden” inte garanterar att uppgiften hanteras rätt ur ett kvalitativt synsätt, dvs. utformade standarder för hur ex. en tjänst ska utföras påverkas bl.a. av hur personalen levererar den och vad kunden förväntar sig (Grönroos 2008).

Dessutom argumenterar Ritzer (2000:25) för att byråkratier kan vara avhumaniserande arbetsmiljöer. Anställda som inte tar några beslut eller gör bedömningar kommer till slut mer likna robotar eller datorer. Ronald Takaki (1990:9) karaktäriserar en rationaliserad omgivning som isolerad där känslorna är kontrollerade och dess anda dämpad. Människorna i rationaliserade miljöer blir avhumaniserade genom att de inte alltid kan agera utifrån sin mänskliga natur och uttrycka sina mänskliga egenskaper (Ritzer 2000:25). Ritzer menar också att det riskerar att uppstå ineffektivitet i byråkratier om människor sätter sig emot systemet. Byråkratier kan även bli oförutsägbara genom att det skapas förvirring bland de anställda om vad de ska göra och kunderna inte får den servicen som de förväntar sig, detta eftersom byråkratin avkvalificerar de anställda och lägger kunskapen hos de överordnade.

### **3.4 McDonaldiseringen av samhället**

Om de tidigare forskarna bygger sina teorier kring det bästa sättet att utföra arbetsuppgifter under industrialismens era är George Ritzer (2000) den teoretiker som identifierat standardiseringen i det

moderna, serviceinriktade samhället. Clegg et al. (2007:125) menar att Ritzer (2000) haft stort inflytande i att väcka diskussion kring att det finns två sidor av effektiviseringsmyntet, å ena sidan effektiviteten rätt och slätt, å andra sidan den mänskliga värdigheten. Den amerikanske sociologen myntade begreppet McDonaldisering (*McDonaldization*) i boken *the McDonaldization of Society* (2000).

Turner (i Ritzer 2010) skriver om Ritzers McDonaldiseringsteori som en studie i Weberiansk sociologi vilken beskriver rationaliseringen i det kontemporära samhället. Ritzer (2004) ser McDonaldiseringen som en aspekt av den fortsatta rationaliseringen av fler och fler områden av samhällslivet. Både Ritzer (2004) och Bell (1973) pekar ut Scientific Management, Fordismen och byråkratin som förstadiet till McDonaldiseringen. Från det förstnämnda togs nedbrytningen av arbetsuppgifter som sedan sätts ihop i den mest effektiva kombinationen. Från Fordismen kommer behovet av att fragmenterade arbetsmoment kopplas samman så att en standardiserad produkt kan tillverkas genom ett löpande produktionsflöde. Från byråkratin hämtar McDonaldisering inspiration gällande det organisatoriska beteendet med hjälp av tät ledningskontroll samt regler och föreskrifter. (Ritzer 2004) Dessa rationaliseringstypiska influenser har således haft inverkan på McDonaldiseringsprocessen. Bell (1973) hävdar också att McDonaldiserade lågstatusyrken i servicebranschen kommer att öka.

### **3.4.1 Alla goda ting är... fyra**

McDonaldiseringsprocessen skapar rationalisering genom fyra mekanismer som även präglar Webers (1968) rationaliseringsteori. Ritzer (2000) menar att McDonalds har nått framgång genom att erbjuda sina kunder, chefer och anställda effektivitet (*efficiency*), beräkningsbarhet (*calculability*), förutsägbarhet (*predictability*) och kontroll (*control*). Effektivitet i McDonaldiserade system är, likt i Scientific Management (1968) och Fordismen (1922) den optimala metoden att utföra en uppgift på. Detta uppnås genom minimering av tid i utförandet av arbetsuppgifter, men även i organisationens övriga aspekter. (Ritzer 2000)

Beräkningsbarheten är den andra aspekten av rationaliseringen. I McDonaldiserade system är kvantitet synonymt med kvalitet: mycket av en produkt eller service alternativt snabb leverans av den är bra. I och med att kvaliteten i dessa organisationer inte tillåts variera tenderar arbetarna att lägga fokus på de kvantitativa aspekterna, att fokusera på hur snabbt en uppgift kan utföras. Detta innebär att ett stort antal produkter levererade till kunderna på kort tid är en högkvalitativ produkt. Det innebär också att de anställda förväntas göra mycket arbete, väldigt snabbt och för lite betalning, vilket kan minska kvaliteten i leveransen. (Ritzer 2000)

Förutsägbarheten innebär ett löfte från företaget att produkterna och servicen ska vara densamma över tid och plats. Kunden kan därigenom känna sig trygg i att företaget erbjuder få överraskningar. Ritzer (2000) Clegg et al. (2007) menar McDonaldiserade organisationer ofta söker erbjuda samma upplevelse oavsett arbetare. För de anställda innebär det att man förväntas bete sig förutsägbart genom att följa företagsregler och chefernas order. I McDonaldiserade system och organisationer finns vanligen manus utformade för specifika situationer i syfte att skapa förutsägbara interaktioner mellan anställda och kunder. (Ritzer 2000)

Den sista aspekten är den kontroll som utövas över människorna i McDonaldiserade organisationer. De anställda tränas att utföra ett antal uppgifter precis så som ledningen och riktlinjerna säger att de ska utföras. Anställda kan slarva av olika anledningar vilket kan innebära att leveransens förutsägbarhet minskar. McDonaldiserade organisationer söker lösa dessa problem genom att ersätta vissa aspekter med icke-mänsklig teknik, såsom försök med robotar och förprogrammerade maskiner som minimerar risken för inkonsekvens i tjänste-/produktleveransen. Där arbetsprocesser inte kan ersättas av maskiner tränas alltså personalen enligt strikta rutiner. (Ritzer 2000)

### **3.5 Styrning med hjälp av organisationskultur & ledarskap**

Organisationskultur är ett användbart verktyg för företagsstyrning genom att få hela organisationen att röra sig i samma riktning med hjälp av gemensamma *normer och värderingar* (Alvesson 2009; Hofstede 1980) samt *grundläggande antaganden* (Schein 1984). Organisationskulturer är komplicerade och kontextuellt bundna, en kultur som fungerar väl i en bransch, eller avdelning av ett företag, behöver nödvändigtvis inte vara optimal i en annan. Dessutom är kulturer funktionella eller dysfunktionella i relation till de mål som organisationen sätter upp. (Bang 1999:118) Organisationskultur skapas vanligtvis av personer högt upp i organisationen. De avgör vad som är viktigt för organisationen och vad som inte är det. Detta leder till att ledningens normer och värderingar samt grundläggande antaganden är de som förväntas följas av de anställda. (Alvesson 2009:7, 206)

Detta stöds av Jackall (1988) vars undersökning innehållande amerikanska företagsledare indikerar att det finns en utpräglad uppfattning om att organisationsmedlemmar ska vara lojala mot sina överordnade. Organisationskulturen skapar en hierarkisk ordning, där rätt och fel utförande styrs av vad personen över dig vill att du ska göra (Jackall 1988). Det är svårt att säga emot en person på högre position i organisationen, även om det hon/han vill att du ska göra går emot din personliga moral (Alvesson 2009). Bang (1999:112) menar att en stark kultur sätter sin prägel på organisationen och styr beteendet hos de personer som verkar i den. Ett verktyg för att skapa en

stark kultur är att använda sig av intern rekrytering. Intern rekrytering av ledare bidrar till att förstärka företagets organisationskultur genom att kunskapen om organisationens normer och värderingar bibehålls. Vidare nämner Bang (1999:115) att man kan skapa en stark organisationskultur genom att erbjuda möjlighet att göra karriär eller antaganden om att ju längre man stannar på ett företag desto mer får man i utbyte, exempelvis i form av löneförmåner.

Wilkins (1979) menar att medlemmar i organisationer med stark kultur är medvetna om vad som förväntas av dem, vad som är tillåtet att göra och vad som bör prioriteras. Han menar även att lojaliteten och engagemanget gentemot organisationen stärks. Kulturen kan även styra hur medlemmarna i en organisation ska tänka och känna samt begränsa deras omvärld vilket kan hämma kritiskt tänkande och ifrågasättande (Alvesson 2009:202). Kulturens referensramar kan alltså begränsa personalens uppfattning om hur de blir behandlade, eftersom de är indoktrinerade i organisationens tänkesätt. Den egna organisationen blir utgångspunkten i hur omvärlden uppfattas, eftersom det är den egna organisationen som är utgångspunkten.

Psykologforskaren Janis (1982) utvecklade en teori kring det psykologiska fenomenet grupptänkande (*Groupthink*). Det centrala i teorin är att gruppkulturen och grupptänkandet tar över individernas kritiska tänkande, en stark vi-känsla skapas. En allt för stark kultur kan få effekten att nödvändigheten att skapa enighet blir så stark att den begränsar individens realism och reflektion över alternativa synsätt på hur arbetet i organisationen ska drivas framåt. Även Bang (1999:118) menar att fenomenet grupptänkande kan få följder som att organisationsmedlemmar okritiskt går med på vad organisationens ledare säger. För en utomstående kan gruppen verka väldigt harmonisk och konfliktfri då harmonin och grupp känslan i dessa grupper måste upprätthållas, nästan till vilket pris som helst. Denna typ av grupper är väldigt hårda mot individer som motsätter sig eller är kritiska mot gruppens normer och värderingar. (Bang 1999:118)

### **3.5.1 Att leda eller härska?**

Ledarskap kan delas in i demokratisk och autokratisk ledarstil som huserar på varsin sida av ledarskapsspektret. Demokratiska ledare uppmanar sina anställda att utveckla egna metoder och policys för beslutsfattande. Autokrater å andra sidan dikterar själva metoder för att nå uppsatta mål, de bekymrar sig inte för de underordnades personliga utveckling utan ser sig som deras herre (Schoel et al. 2011; Adair 1984). Den största skillnaden mellan dessa två ledarstilar är i vilken grad de underordnade tillåts att delta i beslutsprocessen. (Schoel et al. 2011) För de anställdas trivsel tycks således den demokratiska ledarstilen önskvärd. Det finns dock aspekter som indikerar att det demokratiska ledarskapet inte är optimalt i organisationer som söker lönsamhet genom effektivitet.



Studier visar nämligen att grupper som styrs av demokratiska ledare har högre gruppmoral och högre arbetstillfredsställelse, men att produktiviteten i sådana grupper inte alltid är optimal (Bass 2008; Miller & Monge 1986; Schoel et al. 2011).

Schoel et al. (2011) diskuterar sambandet mellan de två ledarskapsstilarna och de anställdas självförtroende. De menar att personer med högt självförtroende sannolikt bör vilja inverka i beslutsprocesser. En demokratisk ledarskapsstil uppmuntrar i högre grad input från de anställda. Personer med lågt självförtroende däremot skjuter hellre över beslutsfattande på andra och passar således bättre under autokratiskt ledarskap som kan minska deras osäkerhet. Enligt artikelförfattarnas resonemang tycks demokratiskt ledarskap passa självsäkra personer medan en grupp där medlemmarna har lågt självförtroende är lättare att kontrollera då de minimerar sin input, inte vågar ifrågasätta och gärna följer strömmen. (Schoel et al. 2011)

### **3.5.2 Bakom varje framgångsrik arbetare står - motivation**

Motivation är en process som driver en individ till att frivilligt anstränga sig i sitt arbete (Porter & Lawler 1968). Taylor (1911) menade att för att arbetarna skulle utföra sitt arbete så effektivt som möjligt skulle man motivera de anställda genom att låta lönen vara beroende av den enskilda individens prestationer. Vroom & Deci (1970) menar på att individer kommer att prestera effektivt, så länge som det finns en belöning som är knuten till effektivt utförande.

Hackman et al. (1975) menar att för att de anställda ska känna motivation och att de gör ett meningsfullt arbete krävs att arbetet innefattar tre dimensioner. För det första, känslan av att arbetet kräver någon form av yrkesskicklighet minskar känslan av monoton och ökar den upplevda betydelsen av arbetsmomentet. Arbetsmomentets upplevda signifikans för andra människor, antingen i organisationen eller i omvärlden påverkas av slutproduktens betydelse och skapar en känsla av meningsfullhet. Den tredje dimensionen handlar om att arbetaren känner sig delaktig i hela arbetsprocessen från början till slut med ett tydligt slutresultat. Även Gardell (1976) hävdar att arbetsinnehållet, alltså variationen och inriktningen på arbetet, samt huruvida personalen upplever att deras arbete är viktigt för företaget eller ej har stor inverkan på arbetstillfredsställelsen, personalens motivation och deras mentala hälsa.

## 4 Empirisk analys

*Kapitlet inleds med introduktion av Zara för att skapa förståelse för det empiriska studieobjektet. Därefter presenteras det empiriska materialet från intervjuerna och dokumentstudierna i en analys som följer strukturen från kapitel 3 för att underlätta för läsaren att följa analysen.*

---

Zara är ett internationellt klädföretag som grundades i Spanien 1975. De ägs av Inditex Group som är en av världens största modedetaljister och finns i 82 länder. (Inditex hemsida 120520) I artikeln *From Prada to Zara: Is the Global Recession out of Fashion?* (2009) beskrivs att *fast fashion* revolutionerat industrin och Zara presenteras som snabba att adaptera till och skapa trender. Så fort en trend dyker upp kan Zara möta den utan att riskera överflödiga lagerhållning.

De ska jobba efter fast fashion, två gånger i veckan får vi in nya grejer. Det är rätt häftigt egentligen att det går så fort. Att man kan beställa och så tar det bara 48 timmar innan det är i butiken (Intervju Anställd B).

### **4.1 Att med hjälp av vetenskap hitta det mest effektiva sättet att arbeta**

En av grundbultarna i Taylors teori *Scientific Management* (1911) är att utforma standardiserade arbetsuppgifter efter det vetenskapligt mest effektiva sättet att arbeta på. Anställd B menar att Zara är ganska bestämda i vad de tycker. De som har jobbat länge tycker att de vet exakt vad som ska göras. Allt annat är fel. Hon säger att hennes första dag på Zara så stod hon och vek en tröja i en timme och hennes manager sa: ”fel, fel, fel” i en timme. Anställd B menar att det bara fanns ett rätt sätt. Hon utvecklar detta med att ”står skorna åt fel håll så är det fel, hänger den inte som den ska så är det fel.” Hon menar att det finns en standard som de ska gå efter exakt gällande hur saker ska ligga, hänga och vara vikta. De får bilder ifrån Spanien som visar hur det ska se ut. Detta stämmer överens med teorin på området (Taylor 1911) angående standardisering, upplärningsrutiner och ett rätt sätt att utföra arbetsmomenten på. Anställd D menar att det är skönt att veta vad hon ska göra. Förhandlingsansvarig hävdar även hon att ”det är jätteviktigt att det finns rutiner och regelverk” men att det inte får gå till överdrift. Empirin visar alltså att standardisering tillämpas vilket teorin (Sandkull & Johansson 2000) indikerar ökar ledningens kontroll samt minskar arbetarnas osäkerhet. Empirin indikerar dock att det mest effektiva sättet att arbeta på inte är framtagen ur ett vetenskapligt perspektiv utan efter ledningens syn.

Jorun Collin menar att Sverigeledningen på Zara är väldigt inblandade i detaljarbetet, något som Unionen också bekräftat för henne, dels hur saker och ting ska hänga i butiken, vilket även Anställd B påpekar då hon berättar att de får bilder skickade till sig från Spanien på hur kläder ska

hänga. Butiksanställd A berättar att det är huvudkontoret som bestämmer hur deras avdelning ska se ut och så formar de därefter, ”som marionettdockor.” Dessutom, menar Collin, gör Sverigeledningen även besök i butikerna. Anställd A, som gått internutbildningen *Potential Manager Program*, dvs. tränats till manager, berättar om att det är huvudkontoret som ger order om att ”Nu ska ni göra om i butiken (..) nu ska du säga såhär till dina anställda.” Hon menar att de anställda inte ska veta att det är order från huvudkontoret utan ska tro att det är managern själv som kommit på det. Detta synsätt liknar Taylor (1911) som menar att det är ledningen som ska utforma de anställdas arbetsuppgifter vilket resulterar i att de anställda utför sina arbetsuppgifter snabbare.

#### 4.1.1 Utbytbara eller viktiga resurser?

En av effekterna som Scientific Management skapar är att personalen blir utbytbar (Taylor 1911; Westerlind 1983 i Sandkull & Johansson 2009). Bland annat menar Anställd B att hon ibland får känslan av att det inte är ett stort problem för Zara om hon skulle vilja sluta, detta då de har många andra som vill jobba där som kan ersätta. Detta tror hon beror på att bland unga tjejer är det många som vill jobba i klädbutik, således skapas ett stort utbud av potentiella arbetstagare. Hon poängterar dock att känslan av utbytbarhet var starkare på den Zarabutik hon jobbade i före den nuvarande, där hon är relativt nyanställd. Även Butiksanställd C är nyanställd och hon känner att de är viktiga resurser och pekar på uppmuntran från sin manager samt Zaras fokus på internrekrytering som en del i den känslan. Zara och Inditex understryker i sitt uttalande (Publicerat 120322) att deras anställda är ”både företagets främsta tillgång och en förutsättning för att vi ska lyckas som företag.” De trycker även på internrekrytering som en central del i sin personalpolitik. Anställd E däremot svarar ”Nej, jag skulle mer säga slavarbetare” på frågan om hon tycker att de sågs som viktiga resursen av Zara. Butiksanställd A menar att Zara ser alla sina anställda som ersättbara förutom de chefer som har varit där i flera år. Vidare beskriver Butiksanställd D att det är Zaras filosofi att se sina anställda som ersättbara. Journalisten Jorun Collin har haft kontakt med 25 stycken anställda och tidigare anställda på Zara och menar att alla dessa personer har uppfattningen om att de ses som ersättbara av Zara.

Effektivitet och hög prestationsnivå är en anledning till att implementera Scientific Management (Braverman 1974). På Zara förväntas säljarna jobba hårt. Butiksanställd A menar att ”du går ju till jobbet för att jobba” och utvecklar med att alla jobbar extremt hårt på Zara och är väldigt effektiva. Butiksanställd D berättar att hon kunde stå på lagret en hel dag, något hon beskriver som ”väldigt monotont”. Ibland hände det att de jobbade övertid och stod tolv timmar på lagret där man packade upp och vek kläder (Intervju Anställd D). Detta är en av Scientific Managements effekter som

Braverman (1974) beskriver då den praktiska kunskapen och kompetens sänks och arbetarnas upplevda meningsfullhet minskar.

#### **4.2 Att förvandla arbetare till robotar med löpandebandsprincipen**

På Zara kan man tyda Löpandebandsprincipens fragmenterade arbetsmoment i uppdelningen av arbetszoner. Alla de Zaraanställda som intervjuats beskriver att de arbetar i specifika zoner. Butiksanställd B säger att det är hårt reglerat och att du inte får släppa din zon. Anställd A och D menar också att de måste hålla sig i sina specifika zoner och absolut inte får prata med varandra. Både butiksanställd C och D tycker att zonuppdelningen har sina fördelar, anställd D gillade att hon fick ansvara över en zon och anställd C motiverar med att det gör att hela butiken underhålls och de anställda inte bara står och pratar med varandra i en avdelning. Detta skulle kunna ses om ett löpande band i en detaljhandelskontext, personalen har tydliga arbetsuppgifter samt att de rör sig inom vissa zoner för att på så vis effektivisera arbetet så mycket som möjligt, i likhet med teorin på området (Ford 1922) delas alltså arbetet upp i moment. Däremot påpekar de butiksanställda som intervjuats att de roterar enligt schema så att de inte är fast på en zon ett helt arbetspass.

Butiksanställd C menar att de (Zara) nog försöker standardisera så mycket som möjligt. Enligt henne har de en week plan och en daily plan där alla uppgifter fördelas ut. ”De har en plan för alla per dag. Exempelvis kan du vara planlagd att stå i kassan två timmar, så på så sätt effektiviserade de väldigt mycket”. Butiksanställd D ger ett exempel på hur en standardiserad arbetsuppgift kan se ut på Zara för att uppnå effektivitet ”Till exempel på lagret då om vi hade fått en leverans med hur många högar som helst med kläder. Då ska jag packa upp alla kläder, och då ska jag vika dem, och sen ska jag ställa dem på bordet, sen så är jag klar. Sen kommer nästa och kanske lägger upp dem på hyllorna och sen så kommer det en tredje och lägger ut dem i butiken och sätter upp dem på rätt ställe.” Detta löpande arbetsflöde kan liknas vid det löpande produktionsflöde som teorin beskriver (Ford 1922). Med hjälp av arbetsplanerna och arbetszonerna kontrolleras personalens arbete likt teorin (Lewchuk 1987). Empirin indikerar det Ritzer (2000) kallar en avhumaniserande arbetsmiljö som i slutändan skapar robotar, däremot påpekar Anställd B att kunderna skapar ett moment som, trots vissa standarder, gör att det inte kan bli ett löpande band i butiken då kunderna minskar effektiviteten och får henne att byta fokus.

#### **4.3 Effektivitet genom rationalisering och byråkratisering**

I teorin på området menar Ritzer (2000) att byråkrati är hierarkiska organisationer där de anställda har ansvar att följa regler, föreskrifter samt ledningens tvångsmedel. Samtliga anställda som vi

intervjuat talar om en hierarkisk ordning där de lyder under sin manager som i sin tur lyder under sin chef. Butiksanställd D säger att ”hela företaget är som en gammaldags hierarki, vi har absolut ingenting att säga till om” Även de intervjupersoner som Jorun Collin varit i kontakt med upplevde företaget som väldigt hierarkiskt. Butiksanställd C säger att det finns väldigt många nivåer, titlar och ansvarsområden. Butiksanställd B säger att de under utbildningen fick höra att ”Vi kan inte ändra på det för så är det i hela Europa” och fortsätter ”Så det är nog väldigt hierarkiskt och så, att här har vi butikscheferna, sen har vi distriktscheferna, sen har vi Skandinavienchef, Europachef och VDn för hela Zara.”

Förutom att den hierarkiska ordningen innebär byråkrati att de anställda har ett ansvar att följa regler, föreskrifter samt ledningens tvångsmedel vilket är Webers metod (*Formal rationality*) att hitta den optimala arbetsmetoden (Ritzer 2000; Weber 1968 i Ritzer 2000). Anställd B menar att det finns regler och restriktioner för mycket, vilket hon menar kan ha sina fördelar eftersom det ”kan vara skönt att det finns en standard”. Hon tycker att det märks att Zara är hierarkiskt då managern är den som de måste fråga om precis allting. Anställd B, C och E berättar alla att de måste tillkalla en manager för godkännande så fort en kund vill göra ett återköp av en vara. Som nämnts tidigare menar Förhandlingsansvarig att regler och rutiner är viktiga men att ”Det kan gå till överdrift (...) vill du byta någonting så står det helt plötsligt två pers där och ska kontrollera (...) det kanske är lite överarbetat.” Anställd E menar att ”det var ett sätt att kontrollera att inte fel saker kom tillbaka” och Anställd B säger att cheferna motiverar det med att ”det ska alltid vara samma standard”. Att kontrollera att arbetssättet är detsamma överallt tycks således vara syftet med regeln. Regler, ramar och föreskrifter i syfte att organisationens medlemmar ska använda samma metod överensstämmer med den formella rationaliteten i byråkratiska organisationer (Weber 1968 i Ritzer 2000; Ritzer 2000).

#### **4.3.1 Zaras frustrerande byråkrati**

När arbetssättet är viktigare än resultaten kan en hierarkisk organisation vara effektiv. Således indikerar teorin att både fokus på resultat och arbetssätt i en hierarkisk organisation är svårare att förena (Bang 1999). De anställda talar om kravet på effektivitet men också om stora krav på både resultat och det sättet på vilket de ska utföra arbetsuppgifterna (vilket beskrivits tidigare i analysen). Att Zara är resultatfokuserade berättar Anställd D om nedan.

Det är det enda de pratar om, att de ska fixa budgeten. Sälja eller gör det här, gör det här. Dagsbudgeten, de blir inte glada om vi inte klarar budget. Det är ändå en morot på nåt sätt, men det är sättet de säger de på. Det är för att de själva inte vill få skit ifrån huvudkontoret. Sälja, sälja, sälja. Alltså man uppmuntrades, om du inte gör det så får

man ta en utskällning eller då får du ju stå på lagret nästa dag, för att du inte kan sälja. Snarare en skräck för vad som komma skall om du inte är duktig. (Intervju Anställd D)

Empirin indikerar att både arbetssättet och resultaten på Zara är av stor vikt, varför teorin (Bang 1999) indikerar att en hierarki inte är optimal.

Anställd B menar att byråkratin på Zara kan vara frustrerande. Teorin (Ritzer 2000; Takaki 1990) talar om byråkratier som avkvalificerande. Anställd B berättar att det kan bli jobbigt om hennes eller någon manager från en annan avdelning inte är tillgänglig, när en kund vill byta en vara, ”Då står man där i tio minuter och känner sig ganska så värdelös.” Hon menar att ”ett byte mellan två storlekar” är ”ett sådant byte som inte kan bli fel” och således inte hade behövt gå genom managern men förstår samtidigt att när någonting gått sönder kan det vara bra att gå genom managern. Empirin liknar teorin (Ritzer 2000; Takaki 1990) då kunskapen läggs hos de överordnade vilket även drabbar kunderna som inte får den servicen som de förväntar sig.

Ritzer (2000) menar också att det riskerar att uppstå ineffektivitet i byråkratier om människor sätter sig emot systemet. Både anställd A och D berättar att de tog tillfälle i akt att lata sig när chefen inte såg på. Anställd D beskriver, ”Man var ju en ögontjänare man var ju tvungen, det lärde man sig på en gång” hon utvecklar, ”man var tvungen att vara en ögontjänare även ute i butiken. Såg du att nån tittade på dig så blir du mer fokuserad på en gång” Vidare berättar hon att det är många som gör så ”men så fort de fick ögonen på sig så skärpte de till sig”. Detta indikerar att byråkratin på Zara skapar en vilja hos personalen att sätta sig emot systemet.

#### **4.4 McDonaldiseringen av samhället**

I teorin på området på skapas standardisering i det moderna och serviceinriktade samhället genom fyra dimensioner. Effektivitet, beräkningsbarhet, förutsägbarhet och kontroll. Ritzer (2000) utvecklade begreppet McDonaldisering, vilket är organisationer som tillämpar dessa dimensioner.

##### **4.4.1 Zaras fyra ting**

Effektivitet i en McDonaldiserad organisation enligt Ritzer (2000) likt Taylor (1911) är att hitta den optimala metoden att utföra en uppgift och detta uppnås genom minimering av tid i utförandet av arbetsuppgifter. Anställd B påpekade tidigare i analysen att det bara fanns ett rätt sätt, det fanns en standard som de ska gå efter exakt gällande hur man ska hänga, vika och lägga kläderna. Detta bekräftas av anställd E som säger att cheferna kunde säga till henne att hon har utfört en uppgift fel efter en timmes arbete. Hon menar dock att det är chefernas rätt sätt som räknas, att de inte fick en mall att gå efter på förhand.

Beräkningsbarheten i McDonaldiserade system innebär att kvantitet likställs med kvalitet där snabb leverans av produkterna ses som kvalitet (Ritzer 2000). Anställd B berättar om att sortimentet byts ut flera gånger i veckan ”ut med det gamla in med det nya fort som sjutton” vilket hon menar är bra för kunden, detta ses som en högkvalitativ produkt enligt teorin men minskar personalens kunskap om sortimentet. Detta menar Ritzer (2000) kan minska kvaliteten i leveransen. Beräkningsbarheten innebär att de anställda förväntas göra mycket arbete väldigt snabbt (Ritzer 2000). Anställd A berättar att de har mål varje timme där de förväntas göra ett visst antal uppgifter vilka hon uppfattar är svåra att hinna med. ”Då är det ju klart att man inte hinner stå och prata med kunder”. Anställd D beskriver en liknande arbetssituation på damavdelningen ”Det var tusen saker som skulle göras liksom. Det var ju inte kunden i första hand”. Hon upplever dock herravdelningen som mindre hektiskt. Även Anställd B, C och E som arbetar eller har arbetat på barnavdelningen menar att det är mer att göra på damavdelningen ”Det är den största avdelningen, så det är ju mer hektiskt där” (Intervju Anställd C). Den beräkningsbara kvaliteten tycks variera mellan avdelningarna vilket ej är helt förenligt med teorin (Ritzer 2000).

Den avvikande förutsägbarheten mellan avdelningarna leder in på teorins tredje aspekt (Ritzer 2000). Servicen och produkterna ska vara densamma över tid och plats. Enligt Butiksanställd B så ska Zara ska vara likadant överallt. ”De säger det att man inte ska behöva prata svenska på Zara i Sverige. Så länge du kan göra dig förstådd för kunder och kollegor på engelska till exempel så räcker det.” Hon menar att det viktiga är att de anställda har en förståelse för vad Zara är. Detta överensstämmer med McDonaldiserade organisationers strävan efter att erbjuda produkter och service som är opåverkad av tid och rum. De Zaraanställda som intervjuats berättar att de måste ha arbetsuniformer, vilket Anställd B förklarar handlar om att kunderna lätt ska kunna känna igen vilka som jobbar där och att den svarta kostymen ska inge ett professionellt intryck. De anställda som intervjuats beskriver alla att de ska hälsa på alla kunder och fråga om de kan hjälpa till med något. Även detta stämmer överens med förutsägbarhetsdimensionen i McDonaldiseringsprocessen (Ritzer 2000, Clegg et al. 2007).

För att en organisation ska vara McDonaldiserad ska den sista aspekten, kontroll, implementeras (Ritzer 2000). Som empirin tidigare visat får inte butikssäljarna ta emot returer av varor utan godkännande från en manager. Butiksanställd C menar att detta är ett sätt för Zara att undvika inkonsekvens då olika säljare kanske ger olika besked till kunderna. Även Anställd B menar att det skapar förutsägbarhet. Personal ses i McDonaldiserade organisationer som det element som kan bidra med osäkerhet och avvikelser från företagets standard, här tycks empirin och teorin (Ritzer

2000) stämma överens. Resonemanget styrks ytterligare av Förhandlingsansvarig på Handels som säger att Zara ”har en väldig direkt kontroll ifrån Spanien”. Empirin indikerar således att företaget lägger stor vikt vid att personalen följer strikta rutiner för att skapa kontroll, såsom teorin (Ritzer 2000) beskriver det.

#### **4.5 Styrning med hjälp av organisationskultur & ledarskap**

”Inditex företagskultur bygger på teamwork och öppen kommunikation, och prestationskraven är väldigt höga. Dessa principer ligger till grund för alla anställdas personliga åtagande att möta kundernas behov. Inditex erbjuder sina anställda en dynamisk, internationell arbetsmiljö i vilken idéer värderas och intern befordran är en prioritet. Vi värdesätter arbetsstabilitet och en kultur av pågående utbildning.” (*Our team* 120505, Författarnas översättning)

En *norm* (Alvesson 2009; Hofstede 1980) inom Zara är att sätta press på sina underordnade för att leva upp till *värderingen* (*Ibid.*) som är prestationskrav. Detta framkommer genom Zaras officiella företagskultur (*Our Team* 120505) som presenterades ovan, samt de anställda som intervjuats som samtliga uttrycker att de arbetar under ständig press att prestera bättre, och så även deras managers. Ett *grundläggande antagande* (Schein 1984) hos de intervjuade Zaraanställda är att man måste prestera, vara effektiv och sälja för att arbeta på Zara. Butiksanställd D säger att ”våra managers blir så otroligt pressade av huvudkontoret. ’Ni måste klara av det här, så om du inte klarar det här så får du gå’. (...) så på det sättet kan jag förstå deras hets mot oss säljare att klara budgeten.” En anställd berättar på frågan om hur hon ser på Zaras företagskultur att ”För dem handlar det om att det ska sälja. (...) Sen är det lite skit samma om kunden är nöjd eller inte. Bara man tjänar pengar på det.”

De gemensamma normerna och värderingarna: Organisationskultur är ett användbart verktyg för företagsstyrning genom att få hela organisationen att röra sig i samma riktning med hjälp av gemensamma *normer och värderingar* (Alvesson 2009; Hofstede 1980) samt *grundläggande antaganden* (Schein 1984). Jorun Collin förmedlar den uppfattning som hennes intervjupersoner hade om företagets syn på en Zara-tjej. Det var en tjej som ”jobbade hårt och inte ställde några frågor eller krav”. ”En Zara tjej ska vara en nickedocka. Hon ska aldrig ifrågasätta, hon ska aldrig komma med krav. Hon ska ställa upp. Du ska helst inte gå till facket, du ska bara vara en ja-sägare” (Dokument Uppdrag Granskning). Butiksanställd A ”det är underförstått att du inte får vara så himla egen du ska vara någon som flyter med strömmen” Anställd D ”om du är en färgstark karaktär om du börjar ifrågasätta då är du borta”



Organisationskulturer är komplicerade och kontextuellt bundna, en kultur som fungerar väl i en bransch, eller avdelning av ett företag, behöver nödvändigtvis inte vara optimal i en annan. Dessutom är kulturer funktionella eller dysfunktionella i relation till de mål som organisationen sätter upp. (Bang 1999) Anställd B ser Zaras företagskultur som väldigt strikt och väldigt styrd. Samtliga intervjuade uttrycker att miljön och kulturen är att sätta press och prestationskrav, något som Zara även uttrycker i sitt officiella *Our Team*-dokument. Anställd A uttrycker att det är förståeligt på grund av den press som finns att prestera, därför tycks organisationskulturen på Zara stämma överens med teorin om kulturers funktionalitet i relation till de mål som sätts upp.

Anställd D talar inte om något teamwork på Zara såsom dokumentet talar om. Hon säger att det är mycket skitsnack mellan anställda och att det är svårt att lita på någon. Detta eftersom folk skvallrar till managers om någon gör något fel. ”Mycket svinerier, ingen lagkänsla (...) Ingen som utstrålade glädje att jobba där, det kan jag ju inte påstå”. Förhandlingsansvarig på Handels berättar om en Zaraanställd i Stockholm som ”vände sig till Arbetsmiljöverket och påpekade att det var en ohållbar situation”. Detta menar Förhandlingsansvarig berodde på att det var cheferna som behandlade den anställda illa och kontrollerade henne. Anställd A beskriver att hon mådde dåligt över attityden från kollegor, chefen och huvudkontoret. Anställd B berättar att hon slutade på en Zarabutik på grund av den dåliga stämningen. ”Det var ingen som var trevlig (...) Butikschefen sa inte hej till mig och så. Så det kändes ju inte kul att gå dit”. Jorun Collin har varit i kontakt med flera butikschefers som sa att ”det här är ett sätt som jag aldrig skulle ha betett mig på ute i det verkliga livet. (...) Det blev som en bubbla på Zara där man betedde sig på ett sätt som de [ledningen] förväntade sig. (...) Alltså, ledningen höll de här butikscheferna ganska hårt och sen höll de här butikscheferna sin personal lika hårt”. En annan butikschef som Jorun Collin intervjuat sa att: ”Det krävdes att man var en bitch, liksom att man klockade sin personal när de gick iväg på lunch, att man skulle vara på dem med småsaker”. Teorin på området bekräftar att organisationskultur skapar en hierarki som gör det svårt att motsätta sig personer högre upp i organisationen, (Jackal 1988) även om det går emot din personliga moral (Alvesson 2009).

I ett uttalande från Zara och Inditex (Uttalande 120322) i syfte att tillbakavisa anklagelserna i samband med *Uppdrag Granskning* beskriver man att nästan 90 % av cheferna (drygt 80 personer) i Zarabutikerna är internt rekryterade. Anställd A bekräftar detta och har själv väldigt sällan hört att någon har tagits in utifrån. Bang (1999) menar att genom att rekrytera personer inom företaget kommer en stark organisationskultur skapas. Anställd B säger att ”Klart att utbildning spelar roll, men helst ska det vara internt” och syftar till att det är viktigare att ha arbetat på Zara för att kunna

bli manager än vad man har för utbildning. Hon menar också att internrekryteringen gör att managers kanske inte har någon ledarskapsutbildning vilket leder till att, som hon upplevde det, hon kunde mer än sin chef ibland och att det således var svårt att få förtroende för hennes professionalitet som ledare. Hon menar att genom att internrekrytera så blir cheferna utbildade i det Zara tycker är viktigt, nämligen säljmål och antal timmar som får läggas ut (på personal) snarare än att skapa god arbetsmiljö, något hon menar att Zara inte jobbar så mycket med. Detta överrensstämmer med teorin kring bibehållandet av organisationens normer och värderingar genom intern rekrytering (Bang 1999).

Jorun Colin berättar om att de anställda som hon hade kontakt med på förhand upplevde Zara som ett drömföretag som man kunde klättra i, de fick höra av sina chefer att man kunde göra karriär på Zara om man jobbade bra. ”Visar du framfötterna så kommer du snabbt klättra i hierarkin på Zara och du kan bli chef, du kan bli butikschef, du kan bli regionschef, du kan till och med bli designer i Spanien om du jobbar tillräckligt” genom att erbjuda denna möjlighet att göra karriär menar teorin (Bang 1999) att man skapar en stark organisationskultur.

Wilkins (1979) menar att i en stark organisationskultur vet medlemmarna om vad som förväntas av dem, vad som är tillåtet och vad som ska prioriteras. Alla de personer som vi har intervjuat som är eller har varit anställda på Zara delar samma uppfattning om företagets krav på effektivitet och hårt arbete. Känslan som Jorun fick av företaget är att de anställer människor som har ”lust att köra järnet”. När det gäller prioriteringen menar alla de intervjuade anställda att i första hand ligger fokus på försäljningen. Anställd A ”Vi ska sälja sälja sälja sälja typ som om vi säljer telefonabonnemang”. Anställd C gillar kraven och tempot på Zara. När det gäller vad som är tillåtet inne på Zara råder det delade meningar om. Anställd A och D menar att man absolut inte får prata med sina kollegor, medan Anställd B och E berättar att det är just genom att prata med sina kollegor som en god arbetsmiljö kan skapas, detta då cheferna inte gör något för att skapa det.

Kulturen kan även styra hur medlemmarna i en organisation ska tänka och känna samt begränsa deras omvärld vilket kan hämma kritiskt tänkande och ifrågasättande (Alvesson 2009). Anställd A upplever det som att cheferna inte delar några personlighetsmässiga drag men att det verkar som att de inte bryr sig om andra människor, ”det stora universum finns inte för de är det bara butiken och Stockholm som finns på kartan”. Hon beskriver också att vissa som skolas inom Zara och sedan blir chefer kanske inte bryr sig om hur de mår, de vill bara vara chefer, detta kan tolkas som ett tecken på en stark kultur som påverkar personalen att inte reflektera över hur de behandlas (Alvesson 2009).

Det centrala i Janis (1982) teori är att gruppkulturen och grupptänkandet tar över individernas kritiska tänkande och en stark vi-känsla skapas. Detta menar Bang (1999) kan få följder som att organisationsmedlemmar okritiskt går med på vad organisationens ledare säger. En butikschef som Jorun Collin träffade berättade att ”Det var en i ledningen som hörde av sig till honom och så sa den här personen i ledningen att ’vi har ett problem.. i den butiken, du måste åka dit och lösa det problemet’ och då sa butikschefen att de inte behövde precisera det som jag skulle göra utan jag förstod, jag skulle åka dit och då skulle jag trakassera den här personen så att hon sa upp sig själv så han åkte dit och trakassera den här personen och han sa att det tog honom fyra veckor.. så sa personen upp sig”

Denna typ av grupper är väldigt hårda mot individer som motsätter sig eller är kritiska mot gruppens normer och värderingar (Bang 1999). Butiksanställd D ”på damavdelningen så är du tyst om du inte är tyst så blir det ett helvete vi hade bland annat en kollega som inte var tyst.. som fick, som verkligen fick ett helvete grät säkert tio gånger.. under min tid som jag jobbade hon var helt knäckt och tillslut så orkade hon inte mer bara.. då på grund av att vad ska man säga hon var en ganska färgstark karaktär vilket du absolut inte får vara på Zara det går ju inte det får du inte vara du får inte säga emot.”

#### **4.5.1 Att leda eller härska?**

Ledarskapsförhållandena på Zara var en central del av kritiken i dokumentären *Klädjättens Marionetter* på Uppdrag Granskning. I uttalandet från Zara och Inditex (Publicerat 120322) tillbakavisar de kritiken genom att säga att:

Vår inställning är att det endast är genom att motivera på ett personligt och humant sätt som vi kan uppnå våra mål, detta står i skarp kontrast till den bild som målas upp av Uppdrag Granskning. De värderingar som styr Inditex personalarbete globalt baseras på öppen kommunikation, stöd till vår personalens personliga och professionella utveckling, samt respekt för jämställdhet och mångfald.

Uttalandet från Zara och Inditex tillbakavisar den autokratiska ledarstilen som beskrivs i teorin (Schoel et al. 2011) där den personliga utvecklingen hos de anställda inte är av vikt. Deras uttalande liknar istället ledarskapet på Zara vid ett demokratiskt ledarskap där medbestämmande uppmuntras samt gruppmoral och arbetstillfredsställelse skapas (Bass 2008; Miller & Monge 1986; Schoel et al. 2011).

Däremot tyder intervjuerna med de butiksanställda på att ledarskapet på Zara är mer autokratisk (Schoel et al. 2011). Butiksanställd A som tränades till manager på Zara fick lära sig att de inte

längre fick vara kompis med sina kollegor ”Du är deras överordnade och de ska vara under dig och de ska veta och det” detta skulle även gälla privata relationer. Hon menar att om hon gick på en buss som någon av säljarna sitter på så skulle hon bara hälsa och sedan sätta sig på en annan plats. ”Så man blir tränad att vara läskig, och det blir man” Vidare tar Anställd D upp att hon vet att alla som tränas till manager uppmanas att trycka ner de anställda, ”det är ni som bestämmer, de är inte värda någonting”. Hon menar att man som säljare känner av detta. Anställd B säger att det är ”våldigt, väldigt säljfokuserat på Zara” och utvecklar med att hon tycker att det känns som att de tänker mer på att sälja än att hon har det bra på jobbet. Det gick att ge förslag på förändringar men managern ansåg sig veta bäst och bestämde. Ett liknande resonemang förs av Anställd E och D ”Det är ingen relation så utan det handlar om att sälja” (Intervju Anställd D). Teorin på området (Schoel et al. 2011) indikerar att organisationer som söker lönsamhet genom effektivitet, vilket den empiriska undersökningen pekar på är Zaras största fokus, är mer kopplat med autokratiskt ledarskap.

Jorun Collin menar att hon fick en tydlig bild av hur cheferna var på Zara. ”De satte sig i respekt genom att vara chef ända ut i fingerspetsarna”. Hon utvecklar, ”man ändrar schema dagen innan ifall man vill, man beordrar folk att komma in fast de är sjuka för att man kan”, vilket stämmer överens med den autokratiska ledarstilen där man ser sig själv som herre och sina medarbetare som tjänare (Adair 1984; Schoel et al. 2011).

Anställd A menar att de flesta som är anställda på Zara i de fyra Stockholmsbutikerna är unga. Vidare menar även Jorun Collin att de flesta som är anställda på Zara är unga tjejer. De tjejer som hon varit i kontakt med uppfattade hon som tjejer med skinn på näsan som inte viker undan. De anställda vi intervjuat som vågat säga ifrån (Anställd A och D) kan ses som tuffa tjejer med bra självförtroende. Enligt teorin på området (Schoel et al. 2011) så skulle ett demokratiskt ledarskap vara mer passande för dessa anställda då personer med högt självförtroende bör vilja vara med i beslutsprocessen. Intervjupersonerna har beskrivit cheferna på Zara på ett sätt som teorin (Schoel et al. 2011) skulle kategorisera som autokratiska ledare. Teorin menar att dessa passar att leda personer med lågt självförtroende som inte vågar ifrågasätta utan följer strömmen vilket gör dem lättare att kontrollera. Anställd A berättar om anställda som gör precis som de blir tillsagda ”i början är det många som gråter inne på toaletterna med de säger inte emot de gråter hellre (...) Ja sen så hårdas de, sen så jobbar de kvar för att de har lärt sig att det är så det funkar.. så trivs de helt okej” Anställd E berättar att jobbet som säljare på Zara var hennes första och hon bara var nitton år.

Hon beskriver att även när hon inte höll med så hon aldrig någonting ”Ojoj, jag gör vad alla säger till mig att göra”.

En F.d butikschef från dokumentären om Zara i Uppdrag granskning beskriver att företaget vill att en Zara tjej ska vara en nickedocka ”man bryter ner dem och smular sönder dem till en lägstanivå där de är helt apatiska och inte orkar, verkligen inte orkar säga ifrån” Jorun Collin menar att Zara även lyckades bryta ner de starka tjejerna. Anställd D berättar att ”vi hade en kollega som stod upp ganska mycket.. och ja det blev ganska jobbigt för henne” Hon fick mycket elaka kommentarer om hennes utseende och om hennes arbetsinsatser. ”Sminka dig! Du kan inte gå osminkad, det ser för jävligt ut”. Empirin tyder på att cheferna på Zara utövar autokratiskt ledarskap (Schoel et al.) och formar personalen att passa till detta ledarskap. De intervjupersoner som av olika anledningar inte kände ett behov av att ifrågasätta sina chefer (Anställd B, C och E) upplever inte att deras överordnade försöker forma dem.

#### **4.5.2 Karriärmöjligheterna driver motivation**

Butiksanställd C tror att Zaras dröm är att all rekrytering ska ske internt. Hon menar dock att de ibland måste fylla på med personer utifrån. Hon menar även att det är möjligt att snabbt få ansvarsområden, om man är bra på sitt jobb. Även Jorun Collin belyser att det var tydligt att cheferna motiverade sina anställda med möjligheten att snabbt kunna klättra i organisationen ”mer lön och högre status, det är ju klart det är en jättebra morot”. Enligt teorin (Vroom & Deci 1970) tenderar individer att vara effektiva så länge det finns möjlighet till belöning samt att motivation får individer att frivilligt anstränga sig (Porter & Lawler 1968). Det kan argumenteras att Zara motiverar sina anställda att arbeta hårt genom att de antyder att det då finns goda chanser till framtida karriärmöjligheter.

Butiksanställd A och D hävdar att Zaras ledning inte motiverar dem utan de skrämmer dem. Detta är inte förenligt med teorin (Porter & Lawler 1968; Taylor 1911; Vroom & Deci 1970; Hackman et al. 1975). Anställd A berättar att varje avdelningschef får provision för uppnådda mål, något som inte kommer säljarna tillhanda. Teorin (Taylor 1911) menar att lönen bör knytas till arbetarnas prestationer för att motivera dem att arbeta effektivt. Detta indikerar att denna typ av motivation endast tillkommer cheferna. Bilden som förmedlas av Anställd A och D indikerar att det inte är löften om belöning som motiverar de anställda till att anstränga sig. Snarare verkar det som att de anstränger att arbeta effektivt av rädsla för vad konsekvenserna blir om blir om de inte gör det.

”Varför gör vi det här?” och ”Vad gör det för nytta?” Butiksanställd E menar att hon inte visste varför de utförde vissa sysslor, att målen inte var klara och att de således inte kände sig delaktiga i arbetet, utan snarare bara gjorde som de blev tillsagda. Detta är ett tydligt exempel på hur arbetsmotivationen kan undermineras tack vare att den anställda inte har en överblick över arbetsprocessens syfte, eller slutresultat. Enligt forskningen på området är detta viktigt för motivationen (Hackman et al. 1975; Gardell 1976). Detta antyder att företaget i viss mån har misslyckas med att förmedla vikten av vissa arbetsuppgifter för företagets slutprodukt till personalen.

---

I detta kapitel har vi analyserat det empiriska materialet och skapat möjligheter att dra slutsatser. Efter den *Empiriska analysen* kommer nu uppsatsens tre avslutande delar: *Slutsatser* och *Diskussion* som ämnar svara på uppsatsens syfte och frågeställningar och knyta ihop säcken samt det sista kapitlet *Vidare forskning – Framtidens service* där vi åter öppnar säcken på glänt för potentiella nya forskningsområden och -frågor som uppsatsprocessen genererat.

## 5 Slutsatser

Analysen har bearbetats utifrån frågeställningarna: *Hur tillämpas industrialistiska rationaliseringsprinciper i arbetet i en serviceorganisation?* samt *Hur påverkar dessa principer organisationens personal, kultur och ledarskap?* Utifrån dessa har vi genom den empiriska analysen kunnat dra följande slutsatser:

---

- Företaget vill uppnå effektivitet genom att standardisera arbetsuppgifterna i butikerna. Denna strävan förhindras i vissa fall genom att chefer betonar vikten av att arbetsmomenten utförs enligt standard. Dessa standarder sätter cheferna eller instrueras från Spanienkontoret och avvikelser tolereras ej. Effektiviteten hämmas då dubbelarbete krävs.
- Genom att implementera Tayloristiska principer blir butikspersonalen utbytbar. Undantagna är erfarna managers och personer som inte sätter sig emot systemet, som är ”Zaraflickor”.
- De butiksanställda dequalificeras genom att arbetsuppgifterna standardiseras, kontrolleras samt att ett lågt mått av empowerment tillåts. Exempelvis att de inte tillåts ta emot de mest självklara återköpen med motiveringen att det aldrig ska bli fel, vilket visar brist på förtroende för de anställdas omdöme.
- Fordismens löpandebandsprincip tillämpas ej enligt den gamla innebörden. Den moderna kontexten komplicerar då kunder är ett oförutsägbart element i processen. Tillämpningen av löpandebandsprincipen i arbetet sker i form av tydliga arbetsuppgifter och uppdelning i arbetszoner vilka inte får lämnas obemannade förrän det enligt schemat är dags att rotera till en annan zon. Personalen upplever denna arbetsstruktur som positiv för butiken, då ansvaret för zonerna leder till att arbetsuppgifterna slutförs. Genom anpassningen av löpandebandsprincipen till en modern kontext kan ledningen kontrollera personalens arbete.
- Byråkratin på företaget är tydlig och strikt. Hierarkin tillämpas då de butiksanställda lyder under managers som ansvarar för varje butiksavdelning. Personalen måste fråga rätt person om rätt sak. I sin tur har dessa managers chefer som de lyder under enda upp till huvudkontoret. Samma regler och principer ska gälla i hela Europa. Det finns regler och ramar för hur de anställda ska uppnå målen som sätts dagligen i form av säljbudgetar. Det ställs stora krav på både säljare och deras manager att uppnå dessa mål.
- Byråkratin på Zara avkvalificerar de anställda på det sätt som även de standardiserade arbetsrutinerna gör, dvs. genom regler och ramar. Genom att kunskapen läggs hos de överordnade minskar personalens möjlighet att erbjuda kunden fullständig service.

- Företagets byråkratisering skapar ineffektivitet i de fall då anställda sätter sig emot systemet (sina chefer och företagets kultur).
- Företaget uppfyller i stort sett kriterierna för en McDonaldiserad organisation. Detta genom *effektivitet* då personalen utför uppgifter enligt av företaget skapade optimala standarder. *Beräkningsbarhet* genom att företaget erbjuder kunden stor kvantitet och snabba leveranser av nya kläder. Kvantiteten skapar dock kvalitetsproblem i leveransen då personalen tvingas bortprioritera kunden, främst på damavdelningen. *Förutsägbarhet* då företaget anser det viktigt att dess butiker är oberoende av vart i världen de är lokaliserade. De anställda bär uniform och kundinteraktionen är standardiserad. Implementerandet visar att avvikelser i förutsägbarheten beror på att arbetsbördan skiljer sig åt mellan avdelningarna, vilket påverkar servicen negativt. Företagets ledning skapar *kontroll* genom strikta rutiner och bristande handlingsutrymme för personalen.
- Företagets organisationskultur består av att ställa stora krav (norm) för att leva upp till prestationskraven (värdering).
- Företagets grundläggande antaganden är att personalen ska prestera, vara effektiv och sälja. Organisationens medlemmar ska passa företagets mall och inte ifrågasätta sina överordnade.
- Företaget skapar en stark organisationskultur genom internrekrytering. Personalen motiveras genom karriärmöjligheter vilket stärker organisationens normer och värderingar.
- Företaget försöker skapa autokratiskt ledarskap. Detta påverkar de anställda genom att starka personligheter formas att passa denna typ av ledarskap. Detta innebär att input och ifrågasättande från personalen minskar.
- Företaget ökar personalens motivation i form av karriärmöjligheter. Detta påverkar personalen till att anstränga sig. Arbetsmotivationen sänks på företaget då personalen ombeds utföra uppgifter som de ej känner har någon relevans i förhållande till målen.



## 6 Diskussion

*Syftet med den här uppsatsen var att generera kunskap kring hur industrialismens rationaliseringsideal appliceras i en modern servicekontext för att standardisera personalen, vilka motiv som ligger bakom samt vilka problem och möjligheter detta skapar för företaget.*

---

Vi inledde uppsatsen med att McDonaldization “*is the process by which the principles of the fast-food restaurant are coming to dominate more and more sectors of American society as well as the rest of the world*” (Ritzer 2000:1)

Citatet indikerar att samhället i stort går mot en utveckling där snabbmatskedjornas rationaliseringsprinciper får allt större utrymme och dominans. I sin bok argumenterar Ritzer (2000) för att det är framförallt serviceorganisationer som applicerar dessa principer i sin verksamhet. Dessa företag precis som vårt fallstudieobjekt tillämpar i hög utsträckning de fyra dimensionerna effektivitet, beräkningsbarhet, förutsägbarhet och kontroll.

För att skapa effektivitet tillämpas det som Taylor, Weber och Ford benämner som *Den optimala metoden*. På Zara, såväl som i teorin är det ledningen som utformar dessa arbetsuppgifter som formgetts efter *Den optimala metoden*. Nyckeln till denna effektivitet ligger enligt Taylorismen och Fordismen i att standardisera arbetsuppgifterna. På Zara är denna form av styrning lite av ett dubbeleggat svärd, då arbetare uppmanas göra om tills de gör rätt, i syfte att passa företagets standard. Det kan också ses som ett slöseri av mänskliga resurser eftersom butiksanställda tvingas utföra uppgifter som att rätta till skor så att de står i rätt vinkel på butikshyllorna istället för att koncentrera sig på vad som är viktigast för butikens lönsamhet, kunderna. Allt för utvecklade rutiner och standarder kan alltså ses som negativa då de tvingar butikspersonalen att fokusera på fel saker. Det skulle kunna sägas att Zaras fokus ovanstående dimensioner motarbetar dess syfte. Detta eftersom de försvårar för personalen att arbeta effektivt.

Det kan argumenteras för att Zara implementerar *Den optimala metoden* på fel sätt. Visserligen uttrycker forskarna att det är ledningen som bestämmer vilka arbetsmetoder som är optimala, dvs. vilka standarder som ska gälla. Däremot motsäger det Scientific Management (Taylor) som menar att den optimala metoden ska vara den vetenskapligt mest effektiva metoden. En slutsats vi dragit är att det faktum att ledningen utformar standarder för verksamheten ”på golvet” lämnar inga garantier för att standarden är den mest effektiva. I en modern servicekontext där kunden utgör ett oförutsägbart moment kan det argumenteras för att kvantifiering och således standardisering är en

långt mer komplex process än i tillverkningsindustrin. Det kan föreslås att motsvarigheten till den vetenskapligt mest effektiva metoden borde utformas så nära den dagliga verksamheten som möjligt, och således snarare av personalen som utför dessa sysslor än på ett centraliserat huvudkontor.

De standardiserade arbetsmetoderna utförs på Zara i uppdelade arbetszoner. Denna zonindelning skapar ett löpande arbetsflöde. Detta tydliggör att löpandebandsprincipen kan appliceras i en detaljhandelskontext. Inom detaljhandeln kan inte personalen styras till att bara göra ett arbetsmoment som i tillverkningsindustrin, på grund av servicebranschens komplexitet. Detta tyder på att Zara anpassat Fordismens principer i en detaljhandelskontext. Implementeringen av Fordismens löpande band, om än i en reviderad version, är förvånansvärt effektiv även i detaljhandeln. Även för personalen kan löpandebandsprincipen ses som positiv. Detta då den förser dem med tydliga ansvarsområden vilket underlättar deras arbete. Det är dock viktigt att de roterar så att arbetet inte blir monotont, för att undvika Fordismens nackdelar, och att arbetet motiveras för att skapa en upplevd meningsfullhet.

Personalen motiveras till att arbeta hårt genom antydning till karriärmöjligheter. Detta kan anses vara ett väldigt effektivt verktyg för att få personalen att anstränga sig och stanna kvar i organisationen och på så sätt bibehålls företagets normer och värderingar. Företagets normer består av att ställa stora krav (norm) för att leva upp till prestationskraven (värdering). Vi anser att dessa normer och värderingar är förenliga med industrialismens rationaliseringsprinciper då de uppmuntrar personalen att uppnå hög effektivitet. Företagets grundläggande antaganden är att personalen ska prestera och att vara effektiv. De ska passa företagets mall och inte ifrågasätta sina överordnade. Företagets organisationskultur är funktionell och användbar då den underlättar för företaget att styra personalen dit de vill.

Organisationskulturen blir i sig ett kontrollverktyg, då de gemensamma normerna och värderingarna får organisationen och dess medlemmar att röra sig som en enhet. För att bibehålla företagets unika organisationskultur använder sig Zara av rekrytering av ledare internt. En slutsats vi drog var att företaget försöker skapa autokratiska ledare som inte välkomnar ifrågasättande och egna initiativ från medarbetare som befinner sig längre ner i hierarkin. Kunskapen hos dessa personer förkastas och kommer således inte organisationen till del. Även företagets fokus på intern rekrytering kan tänkas leda till begränsat input utifrån. Detta skapar frågetecken kring om Zara är intresserat av ny kunskap och input.

Kontrollen de utövar över sina anställda skapar även brister i personalens handlingsutrymme, vi anser att detta kan hämma kvaliteten i servicemötet med kunden. Kreativiteten och spontaniteten i mötet mellan kund och anställd elimineras. Detta skapar en opersonlig och robotliknande interaktion. Det standardiserade kundmötet kommer alltid att bli förutsägbart, kunden kommer alltid veta vad han kan förvänta sig. Men kommer aldrig bjudas på det lilla extra, personalen har helt enkelt inte handlingsutrymme för att kunna förse kunden med excellent service.

Beräkningsbarheten i likhet med kontrollen kan få negativa effekter på servicen. Som påvisats i analysen kan överdriven kvantifiering ge upphov till kvalitetsproblem. Kunden får inte alltid den service som behövs då personalen tvingas fokusera på arbetets kvantitativa aspekter. Detta kan få följder som innebär att konsumenten själv måste informera sig om produkterna. Den kvantitativa aspekten behöver inte vara negativ då kunden får snabb leverans av produkterna vilket innebär att den likställs med kvalitet, detta kan ses som en högkvalitativ produkt.

Genom att rationalisera allt fler aspekter i sitt serviceerbjudande kan organisationens kärnerbjudande och det som är kärnan i varje serviceorganisation att gå förlorad, nämligen – den service som de erbjuder. Diskussionen leder författarna till frågan: Håller servicebegreppet på att omdefinieras? Kommer service i framtiden standardiseras och produceras under löpandebandsliknande förhållanden?

## 7 Vidare forskning – Framtidens service

*Här presenteras förslag på vidare och fördjupad forskning inom ämnet. Följande har väckt vårt intresse i samband med diskussionen i kapitel 6 samt under uppsatsprocessen.*

---

Diskussionen leder oss in på funderingar gällande framtida studier, om de kvantitativa aspekterna av service får allt mer genomslagskraft i servicebranschen. Ett intressant ämne för vidare forskning är att undersöka om den kvantitativa servicen i större utsträckning ersätter den kvalitativa. Är servicebranschen inne i ett paradigmskifte där effektivitet och kvantitativa aspekter kommer ersätta personlig service.

Den tidigare forskning på området vi tagit del av fokuserar antingen på industrin eller på en bredare samhällslig utveckling. Var av det skulle vara intressant med fler studier som belyser dessa fenomen och dess inverkan på specifika branscher således skulle nischade branschstudier vara av intresse.

Vår fallstudie har endast fokuserat på ett företag. Resultaten påvisar att Zara i hög grad använder sig av industrialismens principer. Därför skulle ett intressant ämne för vidare forskning vara en studie som fokuserade på detaljhandeln som helhet.

## 8 Källförteckning

### **Skriftliga källor**

Adair, J. (1984) *The Skills of Leadership*. Aldershot: Gower.

Alvesson, M. (2009). *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*. Lund: Studentlitteratur.

Bass, B.M. (2008). *The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications*. New York: Free Press.

Bell, D. (1973). *The Coming of Post-Industrial Society: a Venture in Social Forecasting*. New York: Basic Books.

Blanchard, K. H., Carlos, J. P. & Randolph, A. (1997). *Empowerment Takes More Than a Minute*. California: Berrett-Koehler Publishers.

Braverman, H. (1974). *Labor and Monopoly Capital*. New York: Monthly Review Press.

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Malmö: Liber.

Clegg, S., Kornberger, M., Pitsis, T. (2007). *Ledning & Organisation*. Malmö: Liber.

Denzin, N. K., & Lincoln, Y S. (1994). *Introduction: Entering the field of qualitative research*. I N. K. Denzin & Y. S. Lincoln (Red.), *Handbook of qualitative research*. California: Sage Publications.

Ford, H. & Crowther, S, (1922). *My Life and Work*. New York: Doubleday.

From Prada to Zara: Is the Global Recession out of Fashion? (2009). *Strategic Direction, Emerald Group Publishing Limited*. Vol. 25 No. 3, 9-11.

Gardell, B. (1976). *Arbetsinnehåll och livskvalitet*. Stockholm: Prisma.

Grönroos, C. (2008). *Service management och marknadsföring: Kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. Malmö: Liber.

- Hackman, J.R., Oldham, G., Janson, R. & Purdy, K. (1975). A New Strategy for Job Enrichment. *California Management Review*, Vol. 17, No. 4, 57-71.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences*. California: Sage Publications.
- Jackall, R. (1988). *Moral Mazes: The World of Corporate Managers*. New York: Oxford. Oxford University Press.
- Janis, I. L. (1982). *Groupthink: Psychological Studies of Policy Decisions and Fiascoes*. Boston: Houghton Mifflin.
- Kvale, S. (2003). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur.
- Lewchuk, W. (1987). *American Technology and the British Vehicle Industry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Miller, K.I. & Monge, P.R. (1986). Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review. *The Academy of Management Journal*, Vol. 29, No. 4, 727-753.
- Patel, R. & Davidsson, B. (2003). *Forskningsmetodikens grunder: Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Lund: Studentlitteratur.
- Porter, L. W. & Lawler, E. E. (1968). *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood, IL: R. D. Irwin, inc.
- Ritzer, G. (2004). *Encyclopedia of Social Theory*. California: Sage Publications.
- Ritzer, G. (2010). *McDonaldization: The Reader*. California: Pine Forge Press.
- Ritzer, G. (2000). *The McDonaldization of Society*. California: Pine Forge Press.
- Sandkull, B. & Johansson, J. (2000). *Från Taylor till Toyota*. Lund: Studentlitteratur.
- Schein, E.H. (1984). Coming to a new awareness of organizational culture. *Sloan Management Review*, Vol. 25, No. 2, 3-16.
- Schoel, C., Bluemke, M., Mueller, P. & Stahlberg, D. (2011). When Autocratic Leaders Become an Option – Uncertainty and Self-Esteem Predict Implicit Leadership Preferences. *Journal of Personality and Social Psychology*, Vol. 101, No. 3, 521–540.

Takaki, R. (1990). *Iron Cages: Race and Culture in 19th Century America*. New York: Oxford University Press.

Taylor, F.W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper & Brother.

Vroom, V.H, & Deci, E.L. (1970). *An Overview of Work Motivation*. In V.H Vroom and E.L. Deci (Red.), *Management and Motivation*. Baltimore, MD: Penguin, 9-19.

Weber, M. (1968). *Economy and Society: an Outline of Interpretive Sociology*. New York: Bedminster.

Wilkins, A.L. (1979). *Organizational Stories as an Expression of Management Philosophy: Implications for Social Controls in Organizations*. Stanford University.

### **Muntliga källor**

Butiksanställd A. Intervju 2012-04-03 (kl. 16.00–16.57)

Butiksanställd B. Intervju 2012-05-11 (kl. 11.00–12.00).

Butiksanställd C. Intervju 2012-05-11 (kl. 17.00–17.50).

Butiksanställd D, (F.d anställd). Intervju 2012-05-14 (kl. 13.30–14.24).

Butiksanställd E, (F.d anställd). Intervju 2012-05-15 (kl. 15.00–16.00).

Jannika Fahlander, förhandlingsansvarig på Handelsanställdas förbund. Intervju 2012-05-15 (kl. 10.00–10.55).

Jorun Collin, journalist. Intervju 2012-05-12 (kl. 18.00–18.35).

### **Webbkällor**

Dagens Industris hemsida. (Uttalande från Zara och Inditex, uppdaterad 2012-03-22):  
<http://di.se/Databas/2012/03/22/Zara.pdf> (läst 2012-04-15).

Inditex hemsida. (Our Team, om Inditex företagskultur):  
[http://inditex.com/en/who\\_we\\_are/our\\_team](http://inditex.com/en/who_we_are/our_team) (läst 2012-05-05).

Inditex hemsida. (Our Group, om Inditexgruppen):  
[http://inditex.com/en/who\\_we\\_are/our\\_group](http://inditex.com/en/who_we_are/our_group) (läst 2012-05-20).

Inditex hemsida. (Concepts, om Zara):

[http://inditex.com/en/who\\_we\\_are/concepts/zara](http://inditex.com/en/who_we_are/concepts/zara) (läst 2012-05-20).

Klädjättens Marionetter. (Uppdrag Granskning, SVT)

[http://svt.se/ug/hela\\_program/20120321184238/kladjattens\\_marionetter](http://svt.se/ug/hela_program/20120321184238/kladjattens_marionetter) (sedd 2012-03-22)

Nationalencyklopedins hemsida. (Organisationsteori):

<http://www.ne.se/organisationsteori> (läst 2012-05-03).

Nationalencyklopedins hemsida. (Robot):

<http://www.ne.se.ludwig.lub.lu.se/enkel/robot> (läst 2012-06-14).



# Bilaga 1: Intervjuguide Zaraanställd

## Bakgrundsinformation:

Ålder:

Arbetstitel:

Hur länge har du arbetat inom Zara?

Vad har du för tidigare arbeten?

Vad har du för (eventuell) utbildning?

## Arbetet i butik

1. Vad innefattar dina arbetsuppgifter?
2. Hur mycket kan du själv påverka dina arbetspass?
3. Har du möjlighet att själv utforma dina arbetsuppgifter (efter vad du anser behövs)?

## Trivsel

4. Hur trivs du på jobbet?
5. Hur uppfattar du arbetsmiljön på Zara?
6. Vad känner du innan du går till jobbet? Varför?
7. Hur arbetar er butik för att skapa en god arbetsmiljön?
8. Hur arbetar du för trivseln på din arbetsplats?  
(För kunderna?) (För dina medarbetare?)
9. Hur ser relationen ut mellan de anställda i butiken?
10. Relationen mellan dig och dina chefer?
11. Hur upplever du att du behandlas?  
(Har det förändrats under tiden du arbetat på Zara?)
12. Upplever du att du och dina medarbetare ses som viktiga resurser inom Zara?
13. Anser du att din trivsel förändrats under tiden du arbetat på Zara?

## Värden

14. Hur upplever du Zaras företagskultur?
15. Vad kommunicerar Zara för värden utåt sett, gentemot kunderna?
16. Vad står Zara för för dig? (värden, betydelse)
17. Skiljer sig uppfattningen om Zara utifrån sett jämfört med hur du som personal uppfattar den?
18. Skiljer sig din uppfattning om Zara åt som privatperson och professionellt?

## Effektivitet

19. Har ni uppsatta mål för varje arbetspass/vecka/månad?
20. Vad är din definition av effektivt arbete?
21. Vad finns det för fördelar med att ställa effektivitetskrav på sina anställda?
22. Nackdelar?
23. Tror du att effektivitet skiljer sig åt mellan tillverkningsbranschen och service/detaljhandelsbranschen?
24. Hur tror du effektivitet i detaljhandelsbranschen påverkar kunden?
25. Hur tror du att effektivitet skapas i detaljhandelsbranschen?
26. Hur uppmuntras du att arbeta effektivt?  
(Hur ser dina chefer på effektivitet/effektivt arbete)?
27. Har du känt att kravet på effektivitet gått ut över ditt allmänna välbefinnande?
28. Har du någon gång känt att kravet på effektivitet gått ut över din kreativitet på arbetsplatsen?
29. Om du inte arbetar tillräckligt effektivt, exempelvis ej uppnår dagens mål, finns det konsekvenser för detta?

## Regler, ramar och föreskrifter

30. Känner du att din interaktion med kunden begränsas på något sätt?  
(Manus, regler, ramar)
31. Vilket mått av empowerment har du?  
(I vilka situationer kan du själv ta beslut om exempelvis reklamationer, vad finns för regler?)
32. Hur fria händer har du att improvisera har du vid oförutsedda situationer?

## Bilaga 2: Intervjuguide Handelsanställd

### Bakgrundsinformation:

Namn (ej obligatoriskt)

Arbetstitel

Hur länge har du arbetat inom på de Handelsanställdas förbund?

Vad innefattar dina arbetsuppgifter?

### Om branschen

1. Anser du att anställda behandlas som handelsvaror?
2. Hur ser handelsbranschen ut ur ett demografiskt perspektiv?
  - a. (ålder, kön, ursprung, arbetslivserfarenhet, studier osv.)
3. Hur ser branschen ut för unga utan tidigare arbetslivserfarenhet och universitetsstudier?
4. Hur skulle du säga att utvecklingen på detaljhandelsbranschen ser ut (personalfrågor)?
5. Finns det någon generell skillnad mellan exempelvis kläd/modebranschen och andra handelsbranscher?
6. Finns det någon trend kring personalen (positiv eller negativ) som karaktäriserar de stora kedjorna i mode/klädesbranschen?  
(Är Zara ensamma om problemen?) (Ensamma om att vilja ha effektivitet?)
7. Hur många av de medlemmar (zara eller annat företag) som ni har varit i kontakt med känner igen sig i reportaget på Uppdrag Granskning eller liknande behandling?
8. Vad är de vanligaste problemen/frågorna ni hanterar?
9. Vågar anställda ta upp känsliga frågor med facket?
10. Är det viktigt att arbetsgivare har ramar, regler och kontrollfunktioner och var går gränsen enligt er?
11. Vilka effektivitetskrav är rimligt att ställa på sin butikspersonal?
12. Hur ser ni på er förhandlingskraft gentemot arbetsgivarna i branschen?
13. Hur bör utvecklingssamtal/möten med personal vara och hur ofta?
14. Rationaliserade system ser ibland personal som den som kan skapa inkonsekvens i leverans och begränsar därför handlingsutrymme (empowerment) genom regler, ramar och teknik som begränsar. Hur ser du på det? Existerar detta i praktiken?

### Om Zara

15. Hur uppfattar du Zaras organisations-/företagskultur?
16. Varför tror du att Zara har uppmärksammats?

17. Hur väl stämmer Uppdrag Gransknings bild av Zara? (om du sett dokumentären)
18. Finns det någon process eller liknande mot Zara just nu? (Kan du berätta?)
19. När ni har möten med Zara-ledningen, känner de till att anställda kan vara missnöjda?
20. Hur ser Zaras ledning (som ni varit i kontakt med) på sitt personalarbete?  
(Är de ärliga med att det finns problem?)
21. Hur ser chefer och ledning inom Zara själva på sina anställdas situation?
22. Hur ser de anställda (dvs. butiksarbetarna) på sin situation?  
(Ex. att butiksanställda inte kan bli fast anställda utan att bli manager)
23. Tror du att Zara har en strategi där personalen är utbytbar (ersättningsbar)?  
(personalomsättningsstrategi, ej skriven utan inofficiell)
24. Hur ser du på byråkratin inom Zara?  
(ex. managers för varje avdelning, hierarkiska ordningar osv.)

## Bilaga 3: Intervjuguide journalist

1. Vad har du för bakgrund som journalist?
2. Vad har du för insyn i Zara?
3. Hur många intervjupersoner har du haft på Zara?
4. Hur homogena var svaren från intervjupersonerna? Var det en majoritet som var så kritiska?
5. Generell inblick kring hur det är att arbeta på Zara?
6. Hur mår personalen?
7. Hur beskriver de anställda sina arbetsuppgifter? Varför tror du det är så?
8. Hur skulle du beskriva en genomsnittlig (front-line)-anställd på Zara?
9. Hur skulle du beskriva den vanlige Zara-chefen? Fanns det några generella drag som uppstod?
10. Hur styr Zara sin organisation?
11. Hur fungerar det i organisationen? Rekrytering? Krav?
12. Fick du någon inblick i hur Zara motiverar sina anställda? Hur motiverar de personalen?
13. Vilken inblick fick du i hur företaget ser på sina anställda?
14. Hur upplevde de anställda företagets sätt att se de på?
15. Med den informationen som du fick av de anställda hur skulle du beskriva Zaras organisationskultur?