



LUNDS
UNIVERSITET

Växeln, hallå hallå!

En etnografisk studie om omorganiseringen från telefonväxel
till kontaktcenter i Malmö stad

Sanna Möllestål
Kandidatuppsats

Abstract

In May of 2017, the city council of Malmö decided to establish a new contact center. This contact center replaced the original call center with the expectation to increase democracy, accessibility, and more efficient service. As a part of the transition, the previous telephonist workers were terminated and replaced by the new profession *kommunvägledare*. This study reaches from the feminist discussion about how work, skill and organization interacts in the context of the neoliberal transformation of the Swedish public sector. The aim is to analyze the organization of work in the call center and how it enables a reorganization towards a contact center inspired by New Public Management. Drawing on institutional ethnography as a method of inquiry, the study takes a starting point in the lived experiences of the women working in the call center. With a feminist-materialist approach, the organization is theorized as an inequality regime where the ruling relations that regulate the telephonist workers experiences are gendered class relations. This study shows that the organization of work contributes to institutional processes where the telephonist worker is invisible and undervalued, which rationalizes the decision to dismiss her. The study offers an empirical analysis of change in the public sector where gendered ruling relations transmits to the neoliberal organization of work. The reorganization and the professionalization of service is found to coincide with political interests.

Keywords: Telephonist worker, institutional ethnography, New Public Management, inequality regime, professionalization

Nyckelord: Telefonist, institutionell etnografi, New Public Management, ojämlikhetssystem, professionalisering

Innehållsförteckning

1	Introduktion: Växeln, hallå hallå!	1
1.1	En förvaltning i förändring.....	2
1.2	Syfte och frågeställningar.....	3
1.3	Tidigare studier	4
2	Teoretiskt ramverk	7
2.1	Från arbetserfarenheter till styranderelationer	8
2.2	Arbete – könade klassrelationer	8
2.3	Professionalisering som strategi.....	9
2.4	Organisationspolitik	10
2.5	Att analysera arbete och organisering	10
3	Metodologi och tillvägagångssätt	12
3.1	Att ta avstamp från telefonisternas ståndpunkt	12
3.2	Tillgång till fältet och etiska överväganden	13
3.3	Metod och material.....	15
3.4	Analytiskt tillvägagångssätt	17
4	Analys	18
4.1	Arbetets organisering i växeln.....	18
4.2	Omorganiseringen mot ett kontaktcenter	26
4.3	Ett kontaktcenter som styrningsverktyg	31
5	Diskussion: ”De har inte gjort något formellt fel”	35
6	Slutsatser	37
6.1	Reflektioner och vidare forskning.....	38
7	Bilagor	39

7.1	Intervjuguide	39
7.2	Kravprofil: Telefonisten	41
7.3	Kravprofil: Kommunvägledaren	42
8	Referenslista	44
8.1	Otryckta källor.....	47

1 Introduktion: Växeln, hallå hallå!

*Min telefon, den tog jag, sen slog jag,
en nia till och vänta på svar
Var det nåt fel? Det ringde och ringde,
sån tur att hon i växeln var kvar
[...]
Växeln hallå hallå, hallå!
Koppla mig till tjugotvå*

– “Växeln, hallå”, Janne Lucas Persson (1980)

Schlagerlåten från 1980 fångar telefonistyrkets könsmärkning och föreställningarna som råder om arbetet i en telefonväxel – att kvinnor sitter och svarar, förmedlar och kopplar samtal. Det är bland annat dessa föreställningar som jag stött på när jag studerat denna yrkesgrupp. Jag har samtalat med sju kvinnor som arbetat som telefonister i Malmö stad och jag har observerat deras arbete innan och under Malmö stads omorganisering av Serviceförvaltningen – en omorganisering som kulminerade april 2019 när Malmö stads telefonväxel stängde ner och kommunens nya kontaktcenter öppnade upp. Denna uppsats tar avstamp i telefonisternas berättelser och erfarenheter av omorganiseringen. Men uppsatsen fångar också berättelser om den feminiserade arbetarklassen, om yrkens föränderlighet och om en förvaltning som eftersträvar nyliberala ideal. Uppsatsen ger inblick i en specifik tidpunkt i förvaltningens och telefonisternas historia. När idén till denna uppsats föddes var Malmö stads telefonväxel i bruk. När denna uppsats läggs fram finns varken telefonväxeln eller telefonisten kvar i Malmö stad. Eller, som en av telefonisterna själva uttryckte det: “Växeln hallå hallå – hejdå!”.

1.1 En förvaltning i förändring

Nedstängningen av telefonväxeln och införandet av kontaktcentret måste förstås mot bakgrund av flera decenniers arbete för förändrad styrning och organisering av servicearbetet i Malmö stad. Kommunen har sedan 1990-talet formulerat ett behov av att underlätta för kunder att komma i kontakt med Malmö stad. Kundorienteringen och behovet av mer direkt styrning och samverkan har ökat under åren. Idag är kundbemötande en etablerad målsättning och kommunen satsar på kundprocesser (Stadskontoret 2015: 6-8, 12-13). En sådan utveckling går i linje med de nyliberala styrningsidéer som benämns som New Public Management (hädanefter NPM). NPM kan sammanfattas som organisations- och styrningsidéer i linje med företags- och kundideal. Under de senaste årtiondena har organisatoriska förändringar genomdrivits som en följd av detta sätt att styra, leda och kontrollera den offentliga förvaltningen (Hall 2012: 13-14, 28-31; Sundström 2015: 315). Men NPM:s effekter kan även förstås som en omstrukturering av hierarkier och arbetsfördelning som underlättas av ny teknologi och påskyndas av behov i en flexibel och tävlingsinriktad värld (Hall 2012: 28-31). NPM-utvecklingen handlar således inte enbart om organisationers interna styrning utan även om att organisationer formulerar behov i relation till externa ideal. När kommunstyrelsen i Malmö gav Stadskontoret i uppdrag att utreda förutsättningarna för ett kommungemensamt kontaktcenter formulerades stadens behov i relation till kundernas förväntningar, omvärldsanalyser och “goda exempel” från andra kommuner (Stadskontoret 2015: 8, 15).

Stadskontorets reviderade utredning för ett kommungemensamt kontaktcenter (2017) satte premisserna för Malmö stads omorganisering av Serviceförvaltning. Utredningen är formulerad i linje med NPM:s grundtankar – den är kundorienterad, varumärkesfokuserad, förespråkar en professionalisering och centralisering av information och tjänster samt betonar styrning med kontinuerlig uppföljning. Problembilden och de förväntade förtjänsterna formuleras utifrån statistik och kvantifierbara standarder – antalet återanrop i växeln är för många, samtalsvolymerna ska minska och resursåtgången ska reduceras (Stadskontoret 2017: 6, 12-13). I maj 2017 beslutade Kommunfullmäktige i Malmö att inrätta ett kontaktcenter i enlighet med den reviderade utredningen. Ett kontaktcenter förväntas ge Malmö stad bättre tillgänglighet, utvecklad service, ökad likvärdighet och stärkt demokrati (Kommunfullmäktige 2017: 17). En betydande förändring är att kontaktcentret ska vara bemannat av den nya professionen *kommunvägledare*, istället för av telefonister som bemannat Malmö stads

telefonväxel. Kommunvägledarna ska rekryteras efter en nyformulerad kravprofil (Stadskontoret 2017: 26-27). Under hösten 2018 blir telefonisterna i växeln informerade om att de inte uppfyller kravprofilen och att samtliga telefonister kommer bli omplacerade eller varslade. Flera decenniers arbete mot en mer tillgänglig, flexibel och serviceinriktad kommun kulminerar i en omorganisering där Malmö stads telefonväxel stängde ner den 29 mars 2019 och Malmö stads nya kontaktcenter öppnade upp i nya lokaler, med ny teknik och med ny personal den 1 april 2019.

1.2 Syfte och frågeställningar

”[...] women doing women’s job in times of change is a central issue for feminist research” (Selberg 2012: 31)

Uppsatsen tar avstamp i den ovan presenterade bakgrunden – NPM:s inflytande på förvaltningen i allmänhet, och Malmö stad i synnerhet – där flera kvinnliga telefonister förlorade sitt arbete som ett resultat av omorganiseringen. Denna uppsats har för avsikt att bidra till den feministiska diskussionen om hur kön, kompetens och organiseringen av arbete samspelar genom att studera en svensk och aktuell kontext. Uppsatsen syftar således till att sammanlänka ett arbetes värdering med dess organisering under en nyliberal strukturomvandling. Utgångspunkten för uppsatsen blir den levda erfarenheten av att ha arbetat som – och blivit uppsagd som – telefonist i Malmö stads telefonväxel vid införandet av det nya kontaktcentret. Jag har för avsikt att genom institutionell etnografi synliggöra de styranderelationer som förkroppsligas av telefonisterna och verkar i Serviceförvaltningens organisering och omorganisering av arbete. För att uppnå uppsatsens syfte har tre frågeställningar formulerats som är förankrade i olika delar av de institutionaliserade styranderelationerna som reglerar telefonistens arbete.

(I) Hur kan arbetets organisering i Malmö stads telefonväxel förstås utifrån telefonisternas erfarenheter och i relation till könade klassrelationer?

(II) På vilket sätt möjliggör arbetets organisering i växeln en omorganisering där växeln och telefonisten avvecklas?

(III) Hur kan införandet av Malmö stads kontaktcenter och kommunvägledaren förstås i ljuset av New Public Management och ett organisationspolitiskt perspektiv?

1.3 Tidigare studier

Utifrån ämnets bakgrundskontext och uppsatsens syfte har jag gjort en forskningsöversikt. Tidigare studier som berör ämnet för denna uppsats handlar dels om omstrukturering av arbete i samband med NPM och förändrad könsarbetsdelning, dels om organiseringen av kvinnors arbete. Uppsatsen kommer att kontextualiseras i förhållande till forskningsöversikten, där jag väljer att ta avstamp från fältet men också ser en möjlighet att bidra med en ny kontext.

1.3.1 Omstrukturering av arbete och arbetsdelning

Det finns många studier som behandlar konsekvenserna för arbetets organisering när den offentliga sektorn förändras i linje med NPM-ideal (se till exempel Griffith & Smith 2014; Patrik Hall 2012; Sundström 2015). Den offentliga förvaltningens utveckling mot ett "servicesamhälle" har inneburit ett ökat kostnadsfokus, en centraliserad och mer direkt styrning och mer explicita och kvantifierbara standarder för att mäta service (Griffith & Smith 2014: 6-7). Corman och Melon (2014) redogör för att NPM har inneburit att kvalitetsstandarder inom sjukvården baseras mindre på professionell bedömning och mer på styrbarhet. Såväl Griffith och Smith (2014) som Corman och Melon (2014) menar att en av effekterna av NPM-styrning är att visst arbete och kunskap synliggörs och organiseras medan annat arbete förblir osynligt och oorganiserat. Såväl organiserat arbete som oorganiserat arbete kan upprätthålla ojämlikheter eftersom maktrelationer "benefit from leaving hidden the actualities of people's everyday doings" (2014: 171). Selberg (2012, 2013) behandlar effekterna av strukturella förändringarna i den offentliga sektorn avseende kön, klass och etnicitet när hon redogör för hur vårdens nyliberala organisering förskjuter maktrelationer. När traditionella former av femininitet inom sjuksköterskeyrket strider mot nyliberala ideal om professionalisering sker en omstrukturering som innebär att vissa kategorier av sjuksköterskor möjliggörs maktpositioner medan andra får sin arbetskraft allt mer exploaterad (Selberg 2013: 29-30).

Men det finns även exempel på omstrukturering av arbete och förändrad könsarbetsdelning som inte kan härledas till NPM. Sommestad (1992) behandlar mejeriyrkets maskuliniseringsprocess under 1900-talet och menar att omstruktureringen inte enbart kan förstås med hjälp av teknologins utveckling, utan de ökade kompetenskraven måste också förstås som en politisk och kulturell process. Sommestad (1992) redogör för att arbetets maskulinisering och professionalisering innebar att de kvinnliga mejerskorna med lång praktisk erfarenhet ansågs som mindre lämplig arbetskraft än de moderna industrimännen. Ett annat exempel på en förändrad yrkesgrupp var sekreteraryrkets feminisering och deprofessionalisering under 1800- och 1900-talet. Tidigare sekreterare var huvudsakligen män och benämndes som kontorister. När arbetsmarknaden omstrukturerades i takt med den tekniska utvecklingen förändrades yrkesgruppen till att utgöras av allt fler kvinnor, då deras arbetskraft var billigare och mer tillgänglig (England & Boyer 2009: 311). När arbetet expanderade och blev ett segregerat kvinnligt arbete förändrades också bilden av sekreteraren. Acker menar att den könsarbetsdelning som yrket kommit att representera har fungerat styrande för att upprätthålla sekreteraren som ett segregerat låglöneyrke (2006: 51). Samtidigt menar England och Boyer (2009) att även om föreställningen om kontors- och sekreterararbete som "kvinnligt arbete" har hållit i sig, har arbetets innebörd varierat under olika sociala och ekonomiska kontexter – vilket också lett till att olika kategorier av kvinnor har utfört det.

1.3.2 Organisering av kvinnors (service)arbete

Feministisk arbetslivsforskning har visat att arbetsmarknaden är uppstrukturerad kring en mängd maktkonflikter. Både horisontell och vertikal könsarbetsdelning utgör den ojämlikhet som råder på arbetsmarknaden (Mulinari & Selberg 2011: 8). Kvinnor har historiskt hänvisats till det obetalda arbetet och underordnats inom ramarna för det betalda arbetet. Detta har inneburit att det arbete som kvinnor historiskt har utfört har underteoretiserats och kvinnors roll i kapitalismen underskattats (Mulinari & Selberg 2011: 11-13; Acker 2006: 99). Därmed har bland annat servicearbete – som historiskt hänvisats till en kvinnlig och rasifierad arbetarklass – lyfts inom arbetslivsforskningen (se till exempel Mulinari 2007; Selberg 2011; Gavanoas 2011). Mulinari (2007) utmanar förståelsen att servicearbete skulle vara något "egenskapliggörande" och inte kompetenskrävande när hon redogör för servicearbetet inom hotell- och restaurangbranschen. Serviceanställda berättar att de utför mer arbete än vad de får betalt för, vilket enligt Mulinari (2007) leder till en solidaritetsfälla. Yrkesstoltheten och de

anställdas vilja att hjälpa varandra möjliggör samtidigt för en allt större exploatering av deras arbete (Mulinari 2007: 257-259).

Studier om olika call center behandlar att arbetet utförts av en hårt styrd arbetarklass som handskats med motsättningen mellan att arbeta snabbt och erbjuda god service (se till exempel Rose 2009; Woodcock 2014). Belt, Richardson och Webster (2002) behandlar sambandet mellan en expanderande och feminiserad servicesektor och föreställningen att kvinnors arbete inte är kompetenskrävande. Författarna menar att föreställningen om kvinnors inneboende sociala kompetens och lämplighet för monotont arbete är det som anvisar kvinnor till call center-arbetet. Holtgrewe (2006) behandlar i sin studie skillnaden mellan olika call center, där kvinnor är överrepresenterade bland det lågbetalda arbetet medan män arbetar i call centers som teknisk support. Holtgrewe (2006) belyser att kvinnor i call centers inte nödvändigtvis är utbildade, men arbetets feminisering och rutinisering gör att deras utbildningsnivå eller kompetens inte behöver erkännas. Vidare belyser Mirchandani (2005) organiseringen av arbete i ett call center i relation till klass, kön och ras. Hon redogör för att när kvinnodominerat servicearbete omdefinieras till mer kompetenskrävande, exporteras arbetet till länder där kostnaden för högutbildade mäns och kvinnors arbetskraft är lägre. Mirchandani (2005) visar att sådana processer – professionalisering och exportering av arbetet – leder till en tillfällig maskering av arbetets könsstruktur.

1.3.3 Uppsatsen placering i forskningsfältet

Det är detta forskningsfält som jag tar avstamp ifrån när jag lyssnar till telefonisternas berättelser och studerar omorganiseringen av Serviceförvaltningen. De tidigare studierna ger mig en förståelse för att ett yrkes könsstruktur, värdering och arbetets organisering samspelar och att det kan variera över en historisk och ekonomisk kontext. Flera av studierna som behandlar arbetet i call centers berör huvudsakligen privata företag och det "växelarbete" som jag kommit att lära känna i Malmö stad tycks inte vara lika studerat. Jag önskar därmed uppmärksamma telefonistens arbete som ett servicearbete i en svensk och kommunal kontext samtidigt som jag vill undersöka hur yrkets könsstruktur förhandlas vid en politiskt initierad och nyliberal omorganisering av arbetet.

2 Teoretiskt ramverk

Detta avsnitt har för avsikt att redogöra för de teoretiska begrepp och verktyg jag använt mig av för att orientera mig i telefonisternas berättelser. För att uppnå uppsatsens syfte och besvara frågeställningarna behöver jag ett teoretiskt ramverk som dels kan begripliggöra telefonisternas arbete innan omorganiseringen och dels kan förklara vad som händer med arbetet under omorganiseringen. Därmed tar denna uppsats avstamp i den institutionella etnografins grundtankar, vilka jag betraktar både som en teoretisk utgångspunkt och som ett metodologiskt tillvägagångssätt. Institutionell etnografi kommer därmed att löpa genom uppsatsens teori-, metod- och analyskapitel eftersom den erbjuder ett fördelaktigt sätt att tänka kring sociala relationer som samtidigt lokala och translokala – bortom macro, meso och micro (Smith 2005: 35, 62).

Institutionell etnografi härstammar från marxistisk teori och feministisk marxistisk kritik (Smith 2005: 2; 54-57), vilket innebär att telefonisternas organisering i förhållande till materiella faktorer och organisationens materiella villkor tillskrivs en särskild betydelse i denna uppsats. Jag utgår ifrån att social organisering kan synliggöras genom praktiker, snarare än genom abstrakta strukturer – där praktiker inkluderar människors tankar, språk och underbyggda meningar – då dessa sammanlänkar och organiserar människor i en viss struktur (ibid.: 69-71). Jag väljer att vara lokalt och materiellt teoretiskt förankrad med motiveringen att sociala strukturer inte enbart är “out there” utan får reella konsekvenser för människor i vardagen¹ (jfr Acker 2006: 47). Detta anser jag blir tydligt i det fall jag valt att studera, då omorganiseringen både utgår från materiella omständigheter och får nya materiella effekter när en organisationsenhet försvinner och en ny införs. Likt hur Selberg (2014: 91) skriver att det är av feministiskt intresse att se hur och vilka kroppar som sätts i arbete, menar jag att det också är av intresse att undersöka hur och vilka kroppar som fräntas arbete. Detta görs med hjälp av

¹ Poststrukturell kritik har riktats mot feministiska-materialistiska analyser för att vara essentialistiska och upprätthålla de föreställningar som studeras, se till exempel Joan Scott ”Deconstructing equality-versus-difference: or, the uses of poststructuralist theory for feminism” (1988).

fyra teoretiska utgångspunkter: Smiths (2005) tanke om att arbetserfarenheter är sammanlänkade med styranderelationer, Ackers (2006) tanke om att arbete är organiserat i könade klassrelationer, Witz (1990) tanke om professionaliseringsprojekt som strategier och Halls (2012) tanke om organisationers agerande som ett resultat av politiska intressen.

2.1 Från arbetserfarenheter till styranderelationer

Eftersom uppsatsen tar avstamp i institutionell etnografi kommer jag att teoretiskt arbeta med *erfarenheter* som epistemologiskt verktyg för att synliggöra social organisering och ojämlikheter. Vad människor kan säga om hur verksamheter görs är deras *arbetserfarenheter* (Smith 2005: 145-163). Genom att utgå från kvinnors erfarenheter, och deras erfarenheter av det arbete som kvinnor historiskt sett hänvisats till, blir det möjligt att synliggöra de strukturer som organiserar kvinnor på vissa sätt i samhället. Detta möjliggör en analytisk ingång till maktens mer eller mindre synliga strukturer – *styranderelationerna* (ibid.: 29). Styranderelationer upprätthålls bland annat genom *objektifiering*, vilket innebär att organisationsformer konstrueras som något externt och allmänt i förhållande till roller, människor och platser. Detta betyder att vi inte bara objektifieras av överordnade i arbetet utan också av oss själva (ibid.: 13-20). Genom att lyssna till telefonisternas arbetserfarenheter kan jag synliggöra de institutionella processer som präglas och regleras av styranderelationer i Serviceförvaltningen. Dessa styranderelationer verkar och förkroppsligas av telefonisterna i deras dagliga arbete och organiserar dem på ett visst sätt på både arbetsplatsen och i samhället. Styranderelationerna är dock inte att förstå som slumpartade eller deterministiska, utan måste förstås i relation till vem som utför vilket arbete (ibid.). Därmed kan de kvinnliga telefonisternas erfarenheter användas som en ingång för att analysera kön, arbete och organisering.

2.2 Arbete – könade klassrelationer

För att förstå telefonisternas arbetserfarenheter av ett kvinnligt serviceyrke behöver de förstås i relation till kön och klass. Jag använder mig av Joan Ackers (2006) idé om *ojämlikhetssystem* i organisationer för att synliggöra könade klassrelationer i Malmö stads organisering av arbetet i växeln och omorganisering av Serviceförvaltningen. Acker menar att ojämlikhetssystemet uttrycks i alla de processer som är inneboende i den moderna organiseringen av arbetet (2006:

9). Acker behandlar bland annat att anställning, lönesättning, produktion och redovisning organiserar ojämlikheter och är således processer och praktiker som kan synliggöra könade klassrelationer. Dessa organisationsprocesser gör att organisationer kan formulera förutsättningar både för vilka som ska inkluderas och vilka som ska exkluderas (ibid.: 57, 108, 115). I denna uppsats kan könade klasspraktiker och klassrelationer antas knyta samman kvinnliga arbetare i kapitalistiska processer med varierande synlighet och legitimitet (ibid.: 56). Det råder nämligen olika föreställningar och förväntningar på olika arbeten och arbetare – exempelvis lågavlönat servicearbete eller professionellt yrkesutövande – som därmed genererar olika roller och förutsättningar i organisationen (ibid.: 92). Detta innebär att både kön och klass kan förstås som organiserade i arbetet där olika grupper av kvinnor intar olika positioner i organisationen. Detta är applicerbart på Serviceförvaltningens organisering av arbete då telefonisterna inte har en plats i förvaltningen efter omorganiseringen.

Jag kommer inte att använda mig av Ackers (2006) ojämlikhetssystem för att analysera samtliga ojämlikheter i Serviceförvaltningens organisation. Däremot kommer jag att använda Ackers teori om ojämlikheter inbyggda i system för att betrakta telefonistens erfarenheter som ledtrådar till institutionaliserade processer som organiserar ojämlikhet på grund av kön och klass. Även om arbetet i Malmö stads telefonväxel skulle kunna analyseras utefter andra maktrelationer – exempelvis utefter etnicitet och funktionalitet – har jag valt att avgränsa mig till maktrelationer baserade på könade klassrelationer eftersom det var en framträdande organisationsprincip som påverkade samtliga telefonister inom ramarna för Serviceförvaltningen.

2.3 Professionalisering som strategi

Precis som Smith (2005) menar att styranderelationer är föränderliga kan ett ojämlikhetssystem också förändras (Acker 2006: 135). Exempel på sådana förändringar har jag bland annat uppmärksammat under 1.3. *Tidigare studier*. En betydande förändringsprocess i fallet med Serviceförvaltningens omorganisering är *professionaliseringen* av servicearbetet, vilket sammanfaller med att professionalisering är en central del inom NPM. Witz (1990) menar att professionaliseringsprojekt måste förstås i relation till strukturella och historiska faktorer i ett patriarkalt och kapitalistiskt samhälle. Denna uppsats kommer därmed att utgå från Witz förståelse av professionaliseringsprojekt som en strategi som samverkar med samhällsliga strukturer (1990: 677). Witz (1990) behandlar att professionaliseringsprojekt kan utgöra

strategier för bland annat exkludering och inkludering och kan initieras av yrkesgruppen själva eller av andra aktörer. Denna teoretiska förståelse ger mig en möjlighet att betrakta avlägsnandet av telefonisten och införandet av kommunvägledaren som ett professionaliseringsprojekt och en strategi för att differentiera mellan olika arbetare i Serviceförvaltningen.

2.4 Organisationspolitik

Organisationer, och grupper i organisationer, är viktiga ekonomiska och politiska aktörer eftersom deras handlande och beslut organiserar kön och klass på lokal, nationell och internationell nivå (Acker 2006: 10). Telefonisternas arbetserfarenheter är därmed sammanlänkade med Malmö stads agerande och beslut. I uppsatsen kommer jag behandla förvaltningen i allmänhet, och Serviceförvaltningen i synnerhet, som ett *organisationspolitiskt fält* vari styranderelationer verkar och förkroppsligas när arbetet organiseras på olika sätt (Hall 2012: 178). Ett sätt att förstå förändringar i linje med NPM i Malmö stad är därmed som ett resultat av segrande intressen och politiska prioriteringar. Intressena bakom NPM-styrning kan antas vara att främja förutsägbarhet, skapa *förutsägbarhet* i förhållande till omgivningen men framförallt för att öka den interna *styrningen* (ibid.). Även om organisationer tenderar att prata om sig som enheter, förespråka effektivitet och formulerar behov av att anpassa sig till en förändrad omvärld, skulle detta kunna ses som retoriska konstruktioner enligt ett organisationspolitiskt synsätt. Istället är organisationers handlande och interna organisering att förstå som vissa gruppers sätt att säkra, stärka eller utöka sin makt – vilket kan vara mer eller mindre rationella och medvetna processer (ibid.: 178-179). Denna teoretiska ingång synliggör intressekonflikter och möjliggör en analys av Malmö stads organisering och omorganisering som ett resultat av politiska prioriteringar.

2.5 Att analysera arbete och organisering

De ovanstående fyra teoretiska utgångspunkter utgör tillsammans uppsatsens teoretiska ramverk. Jag utgår från Smiths (2005) förståelse att erfarenheter är sammanlänkade med styranderelationer genom institutionella processer. Det möjliggör att det arbete som jag lokalt observerar i växeln kan blottlägga organisationens och samhällets maktstrukturer. Eftersom

servicearbetet som telefonisten utför är historiskt förankrat i relationer av kön och klass kommer telefonisternas erfarenheter, och de styranderelationer som omger dessa, analyseras som könade klassrelationer, enligt Acker (2006). Genom att förstå styranderelationer som könade klassrelationer får jag en möjlighet att analysera de organisationsprocesser och praktiker som hänvisar arbetarklasskvinnor till olika arbeten, organiserar och reglerar telefonisternas arbete på ett visst sätt samt omöjliggör deras tillgång till andra positioner i organisationen. Witz (1990) professionaliseringsbegrepp ger mig verktyg att förstå den förändringsprocess som sätter de könade klassrelationerna på spel under omorganiseringen av Serviceförvaltningen. Professionaliseringen av servicen i Malmö stad kan därmed förstås som en strategi för att differentiera mellan olika arbetare där telefonisterna exkluderas från organisationen. Avslutningsvis bidrar det organisationspolitiska synsättet, enligt Hall (2012), med en förståelse för att de institutionella processer som omger telefonisternas arbete – och som blottlägger styranderelationerna – är ett resultat av organisationspolitisk maktutövning. Därmed möjliggörs en analys av vems intressen som omorganiseringen och professionaliseringsprojektet i Serviceförvaltningen sammanfaller med.

3 Metodologi och tillvägagångssätt

Detta avsnitt har för avsikt att redogöra för uppsatsskrivandets process – från de metodologiska utgångspunkterna och de etiska övervägandena till det praktiska tillvägagångssättet. Institutionell etnografi som metodologisk utgångspunkt ger mig möjlighet att uppnå uppsatsens syfte och sammanlänka erfarenheter av att utföra ett “kvinnligt” arbete med den materiella organiseringen av arbete. Även då institutionell etnografi inte erbjuder ett specifikt forskningsupplägg har jag inspirerats av grundtanken att undersöka samhället och styranderelationer från människors vardagsliv (Smith 2006a: 1-3). Metodologiskt har jag arbetat genom att (1) identifiera en erfarenhet, (2) identifiera de institutionella processer som formar erfarenheten och (3) analysera vilka makt- och styranderelationer som reglerar de institutionella processerna (DeVault & McCoy 2006: 20).

3.1 Att ta avstamp från telefonisternas ståndpunkt

Utifrån den IE:s grundtanke om att erfarenhet är sammanlänkad och verkar i styranderelationer, tar min uppsats avstamp i feministisk ståndpunktsteori där telefonistens levda erfarenheter och ståndpunkt blir min metodologiska utgångspunkt (DeVault & McCoy 2006: 20). Att uppsatsen tar avstamp i telefonisternas ståndpunkt kan härledas till min önskan att belysa en politiskt initierad omorganisering av förvaltningen nerifrån och upp, samt till att telefonisten kan antas ha en privilegierad kunskapsposition utifrån en feministisk historiematerialistisk förståelse (Smith 2005; Hartstock 2004). Telefonisternas ståndpunkt kan synliggöra de institutionella processer som beror på könade klassrelationerna i organisationen (Acker 2006: 48). Detta innebär att jag utgår ifrån att kvinnors organisering i produktionen, framförallt en produktion i förändring, är en särskilt intressant utgångspunkt för feministiskt kunskapande.

Att utgå från telefonisternas ståndpunkt innebär dock ställningstaganden som kan vara värda att reflektera över – framförallt hur ståndpunktsteorin ger mig möjlighet att metodologiskt arbeta för att synliggöra de gemensamma erfarenheterna i telefonisternas berättelser. När jag samtalande med telefonisterna fick jag reda på att de upplevt olika arbetsuppgifter som särskilt

stressiga eller utmanande. Att jag metodologiskt utgått utifrån telefonisternas ståndpunkt innebär att analysen synliggör att samtliga telefonister upplevt arbetet stressigt när de inte haft tillräckligt med information. Det handlar inte om att telefonister förväntas ha en determinerad ståndpunkt², men däremot att olika styranderelationer synliggörs från olika ståndpunkter (Smith 2005: 9-10; DeVault & McCoy 2006: 32). Min uppsats syftar således inte till att generalisera om gruppen telefonister utan att beskriva de processer som har generaliserande effekter – exempelvis effekten att samtliga telefonister i Malmö stads telefonväxel förlorar sitt arbete under omorganiseringen 2019 (jfr DeVault & McCoy 2006: 18-19).

3.2 Tillgång till fältet och etiska överväganden

Eftersom institutionell etnografi har som metodologisk utgångspunkt att producera kunskap *för* och inte *om* forskningssubjekt, menar Widerberg att de flesta dilemman kring kunskapsproduktion är mindre närvarande (2015: 23). Även om jag håller med om att IE:s metodologiska styrka är att kunskapa från och för en ståndpunkt vill jag med detta avsnitt understryka att jag vid flera tillfällen under uppsatsprocessen behövt hantera det faktum att jag aldrig arbetat som telefonist och inte kan föreställa mig vad det innebär att bli varslad från sitt arbete.

Eftersom kommunikationen kring kontaktcentret har varit mycket begränsad till allmänheten³ hade jag inte fått reda på omorganiseringens omfattning och innebörd om jag inte hade känt Erika. Erika arbetar i Serviceförvaltningen och har tidigare arbetat som telefonist i telefonväxeln i över 25 år. Det var hon som uppmärksammade mig på omorganiseringen och kunde förmedla kontaktuppgifter till telefonisterna. Erika är därmed att betrakta som en viktig grindöppnare för min uppsats och var även den femte telefonisten jag intervjuade. Att jag kände Erika positionerade mig på "samma sida" som telefonisterna och de förmodade vid flera tillfällen att jag automatiskt delade hennes åsikter. Denna position kom att bli dubbel för mig under uppsatsprocessen; dels blev den fullständigt avgörande för att jag fick tillgång till fältet och möjliggjorde att telefonisterna kände ett förtroende för mig, dels behövde jag vid flera

² Att ta avstamp från att gruppen kvinnor har en viss ståndpunkt, en gemensam historia, har kritiserats för att homogenisera och bortse från interna skillnader, se till exempel Judith Butler *Genustrubbel* (1990).

³ Första gången Malmö stad kommunicerade offentligt om införandet av kontaktcentret var den 25 mars 2019 på malmo.se, fyra dagar innan växeln skulle stänga ner.

tillfällen tydliggöra att jag inte nödvändigtvis kommer att göra tolkningar i linje med Erikas uppfattningar. Det är därmed viktigt att understryka att det som studerats och analyserats är sett, hört, utvalt och tolkat av mig och inte av telefonisterna som deltagit (jfr Smith 2006a: 2; Madison 2005a: 11). Att jag positionerade mig på telefonisternas sida innebar även att det inte var etiskt försvarbart att samtala med personer som kan antas styra telefonisternas erfarenheter (jfr DeVault & McCoy 2006: 29). Jag hade en tanke om att intervjua växelns chef men avstod från detta när telefonisterna uttryckt en otrygghet kring att jag skulle samtala med deras chef i en tid då de väntade på att få sina arbetsbetyg utdelade.

Uppsatsen berörs även av Vetenskapsrådets (2002) forskningsetiska krav. Detta har bland annat inneburit att jag informerat telefonisterna om uppsatsens syfte och att jag inte ifrågasatte när två av telefonisterna tackade nej till att bli intervjuade. Men framförallt har det påverkat hur jag valt att aidentifiera telefonisterna. Inledningsvis var jag osäker på om det skulle vara möjligt att genomföra studien utan att aidentifiera kommunen och, därmed, förlora möjligheten att analytiskt följa styranderelationer. Därför har jag valt att ta avstamp i telefonisterna som grupp och deras gemensamma erfarenheter för att de enskilda telefonisterna inte ska kunna identifieras i uppsatsen (Vetenskapsrådet 2002: 12).

Avslutningsvis, har jag fått uppleva svårigheten att möta, samtala med och berätta historier om människor i en krissituation. Jag genomförde all min materialinsamling under tiden Serviceförvaltningens omorganisering var i ett mycket aktuellt och känsligt skede och telefonisterna var vid flera fall ledsna under intervjutillfällena. I dessa ögonblick blev jag påmind om att det som är ett uppsatsämne för mig är förkroppsligade realiteter för telefonisterna. Jag har därmed behövt handskas med en etisk balansgång mellan att uppnå uppsatsens syfte och att hela tiden respektera den känsliga situation telefonisterna befann sig i (jfr Madison 2005b: 9). Även om jag aldrig kan förutspå uppsatsens efterdyningar kan jag åtminstone försöka göra det som Annica nämnde i slutet av vårt samtal⁴:

Annica: Hoppas det kan bevisa lite grann hur det har varit och hur det blev [...] Vi behöver ju lyfta kvinnors roll överhuvudtaget, vi får ju oftast inte cred för det vi gör hur mycket vi än ska vara till överallt men

⁴ En grundtanke inom feministisk forskning är att forskningen ska kunna användas av forskningssubjekten och bidra till social förändring, se till exempel Joan Ackers, Kate Barry & Johanna Esseveld "Objectivity and truth: Problems in doing feminist research" (1991).

ingen ska... vi ska helst inte ha något betalt för det vi gör. Och ju äldre man blir ju osynligare blir man ju. Så är det och det måste vi prata om.

3.3 Metod och material

Telefonisternas ståndpunkt ger en metodologisk utgångspunkt i erfarenheten, men för att urskilja de institutionaliserade relationer och processer som påverkat erfarenheterna har jag valt att använda mig av intervjuer, observationer i form av go-alongs samt analys av texter. Detta har genererat ett brett material i form av transkriberade intervjuer, fältanteckningar och olika textdokument.

3.3.1 Intervjuer

Uppsatsens respondenter utgörs av sju kvinnliga telefonister som jag valt att kalla Stina, Annica, Charlotte, Karin, Erika, Maria och Åsa. Telefonisterna var vid intervjutillfället mellan 50-65 år gamla och hade som högsta utbildningsnivå gymnasieutbildning på antingen två eller tre år. Telefonisterna har erfarenhet av att ha arbetat i Malmö stads telefonväxel mellan 7-37 år.

Inför uppsatsen genomfördes sex intervjuer på mellan en till två timmar. Telefonisterna fick välja tid och plats för intervjuerna samt om de ville bli intervjuade ensamma eller tillsammans. Maria och Åsa valde att bli intervjuade tillsammans. Intervjuerna var delvis strukturerade runt en intervjuguide, men eftersom jag önskade närma mig telefonisternas egna arbetserfarenheter användes intervjuguiden mest som en startpunkt för samtal (se bilaga 7.1). Jag såg inget behov av standardiserade intervjuer eftersom olika intervjuer kan fylla en funktion att kartlägga olika delar av de institutionella processerna (jfr DeVault & McCoy 2006: 22-23). Intervjuerna gav mig en förståelse för hur telefonisten förstår, beskriver och förhåller sig till arbetet, hur olika arbetsuppgifter kan kännas roliga eller stressiga samt vilka samtal som telefonisten minns särskilt väl.

3.3.2 Go-alongs

Efter att jag genomfört tre intervjuer hade Stina, Annica och Charlotte berättat om deras upplevelser av att ingen vet vad telefonisterna i växeln gjort och att ingen varit intresserade av att “lyssna” på dem. Charlotte förklarade: “Hon som har hållit i det [projektet] nu, hon har ju inte varit här och lyssnat, hon vet inte vad det kommer in för samtal”. Därmed förstod jag att det var viktigt för både min förståelse och för telefonisternas berättelser att jag fick se och uppleva arbetet. Även om intervjuer är en givande metod för att fånga berättelser och känslor så fick jag genom att närvara i växeln under arbetsdagen möjlighet att studera och “go-along” i arbetet när och där det hände (jfr Diamond 2006: 58-61). Jag spenderade sammanlagt 20 timmar på arbetsplatsen där jag följde och samtalande med Annica i arbetets olika situationer, vilket har bidragit till att Annica är något mer närvarande i min analys. Observationer i form av go-alongs kom att bli betydande för att jag skulle förstå det arbete som telefonisterna själva har svårt att sätta ord på och som texterna inte reglerar, vilket hjälpte mig på vägen att se den sociala organiseringen i det lokala arbetet (ibid.). Under dessa tillfällen var jag medlyssnare i växeln, deltog i informationssökandet och drack kaffe i fikarummet. Detta resulterade i fältanteckningar som bland annat fångar in hur arbetet praktiskt går till, hur telefonistens datorsystem Inantend fungerar – och ibland inte fungerar – samt hur Annica regelbundet får ursäkta för en förvaltning som inte svarar under öppettider.

3.3.3 Texter

Inom institutionell etnografi är det en central tanke att textbaserad kunskap och styrning påverkar social organisering. Människors förbindelse med dessa texter är lokalt observerbara och på samma gång sammanlänkat med de translokala styranderelationerna. Vilka texter det handlar om och på vilket sätt de spelar roll i människors handlande är en empirisk fråga (Smith 2006b: 66, 75; DeVault & McCoy 2006: 21, 33-34). Under tiden som jag lyssnade till telefonisternas erfarenheter och var med under arbetet framkom det att arbetet regleras på flera olika sätt och att telefonisternas erfarenheter påverkas av en mängd texter. De texter som jag analyserat är sammankopplade med telefonisternas erfarenheter genom institutionella relationer: Stadskontorets reviderade utredning för ett kommungemensamt kontaktcenter från 2017, Serviceförvaltningens kravprofiler för telefonisten och kommunvägledaren (se bilaga 7.2

& 7.3) samt infobreven som varit den huvudsakliga informationskällan om Kontaktcentret till hela Malmö stad.

3.4 Analytiskt tillvägagångssätt

Det analytiska projektet började redan under materialinsamlingen. Under samtalen med telefonisterna föddes idéer som ledde till nya frågor och ökad uppmärksamhet för vissa praktiker i Annicas arbete. Jag kunde därefter vända mig till texterna för att följa upp, försöka *tolka*, det telefonisten berättat eller det jag sett (jfr DeVault & McCoy 2006: 23-26). Tolkning är ett försök att sammanlänka de mänskliga ödena och personliga berättelserna med teorier om samhällsstrukturer (Mulinari 1999: 45). För att urskilja samhällsstrukturen i telefonisternas berättelser valde jag att dels sammanfatta huvudpoängerna från varje intervju, dels gjorde jag en tematisk indelning av telefonisternas berättelser i exempelvis “beskrivning av arbetet”, “problem i arbetet” och “varsling/omplacering”. Processen har därefter inte varit linjär men kan förenklat illustreras med följande exempel: temat “problem i arbetet” från transkriberingarna närlästes med de delar av fältanteckningar där jag upplevt att Annica stött på problem i arbetet. Därefter gick jag till texterna för att se om och hur dessa problem – eller andra problem – reglerades.

4 Analys

Detta avsnitt har för avsikt att redogöra för analysen av uppsatsens material. Eftersom jag teoretiskt och metodologiskt tar avstamp i institutionell etnografi kommer min analys också att struktureras därefter. Jag utgår ifrån telefonisternas arbetserfarenheter för att se hur arbetet är organiserat genom institutionella processer som synliggör styranderelationerna. Slutligen landar jag i en analys av organisationspolitiska intressen bakom arbetets organisering. Analysen är uppdelad i tre nivåer som förhåller sig till uppsatsen frågeställningar: under 4.1 behandlas arbetets organisering i växeln, under 4.2 synliggörs hur omorganiseringen möjliggjorts och under 4.3 diskuteras kontaktcentret i förhållande till NPM och organisationspolitiska intressen.

4.1 Arbetets organisering i växeln

Under denna rubrik kommer jag redogöra för arbetets organisering i Malmö stads telefonväxel utifrån telefonisternas arbetserfarenheter samt det observerade arbetet. “Hur skulle du beskriva ditt arbete som telefonist?” var en fråga som jag, med min bristande kunskap om arbetet, inte förstod skulle komma att bli ingången till att synliggöra en av de mest betydande styranderelationer som påverkat telefonisten i Malmö stads växel – osynliggörandet av hennes arbete. Osynligheten upprätthålls genom institutionella processer då arbetet inte kan konceptualiseras och inte heller ges de förutsättningar som arbetet behöver. Detta synliggörs i arbetets organisering, hur förvaltningen förstår telefonistens arbete men också hur telefonisten själv förstår sitt arbete.

4.1.1. Arbetets konceptualisering

Annica: Vårt uppdrag är ju med att förmedla samtal. Det är ju det en växel är till för. Du tar emot påringande, du lyssnar på vederbörande, du ställer de kompletterande frågor du behöver för att du ska förstå och sen kopplar du fram. A till B, så att säga.

Tidigt i samtalen beskrev telefonisterna arbetet i växeln i termer av att svara, lyssna, koppla och förmedla samtal. "A till B" kom att bli ett återkommande sätt för telefonisterna att förklara arbetet, där arbetet förstås som okomplicerat, snabbt och rutinartat. När telefonisterna däremot beskrev en arbetsdag eller gav exempel på hur samtalen lät så framkom en annan bild. Telefonisterna redogjorde för att det är lika vanligt att de påringande inte vet vart de ska vända sig med sina ärenden, har fått felaktiga besked sedan tidigare, söker hjälp utanför kommunens ansvarsområden eller påstår att de behöver komma i kontakt med personer eller förvaltningar som inte finns. Flera telefonister berättade även om en dement man som regelbundet ringde växeln för att fråga om sin mat.

Erika: Vi har fortfarande många gamla som ringer, som inte kan kolla på någon dator var de ska ringa och så, utan de kanske bara inte har fått mat den dagen. Jag undrar hur det ska gå i framtiden, för jag menar vi har haft den här Gunnar som sa att han inte hade fått mat, och sen hade han fått mat och sen hade han inte fått mat, och sen fått mat. Så då fick vi ta kontakt med den hemtjänstgruppen och så fick de ringa och berätta "Nu har Gunnar fått mat!", så när Gunnar ringde till oss så sa vi "Du har fått mat, Gunnar!". Det är många såna som finns ju... och växeln håller reda på det.

Berättelsen om Gunnar är bara ett av många exempel då telefonisterna redogör för att de ansvarat för att förmedla information och hjälpa medborgare. Under de timmar jag spenderade i Malmö stads telefonväxel var det även en stor del av samtalen som jag inte skulle kunna beskriva som "A till B"-dels för att de ibland ställde känslomässiga krav på telefonisten, dels för att det ibland inte fanns någon möjlighet för telefonisten att förmedla ett samtal vidare.

Karin: Vi brukar diskutera här att vi är inte telefonister utan vi är något mer. För idag kan det vara så... du ska ju vara terapeut, du ska vara kurator för du ska lyssna och de frågar dig 'Vad hade du gjort?'. Jag har haft samtal både med folk som sagt att de ska begå självmord och vi har ju haft bombhot. Jag menar, det är inte bara att koppla utan i princip många gånger måste man ju liksom tvinga ur folk vad de vill egentligen. För 'koppla mig hit eller dit', ja men jag vill ju gärna koppla dig rätt, och då måste jag fråga och söka reda på information.

Karins beskrivning av arbetet som "något mer" än telefonistarbete fångar in den upplevelse som jag också fick av arbetet. I flera fall ringde människor till växeln med problem som inte kunde lösas genom en vidarekoppling. Jag fick jag bland annat lyssna till samtal som handlade om en

biståndshandläggare som inte svarat i sin telefon på flera dagar, en avtalsfråga vid fiberinstallation och en nybliven restaurangägare som behövde veta vilka tillstånd som behövs för att få starta upp sin verksamhet. Annica berättar för mig att hon en gång fick ett samtal från en medborgare som ville hyra vattentornet i Pildammarna för en utställning. Eftersom det inte fanns någonting om vattentornet i telefonisternas söksystem fick Annica själv leta reda på informationen – ett arbete som krävde att hon ringde 12 olika samtal. Jag frågade Annica hur vanligt det är att arbetet ser ut så: “Åh det är vanligt, det är inte alla samtal som är A till B, vissa är mer A-B-C-D-E-F-G”.

Men att arbetet inneburit ”något mer” framkommer även i form av konkreta arbetsuppgifter i telefonisternas berättelser när de berättar att de även har bemannat receptionen, svarat och lagt ärenden för telesupporten, svarat för debiteringen, hjälpt medarbetare med att stänga, öppna och vidarekoppla sina telefoner, hjälpt biblioteket hantera omlån och förseningskostnader samt ansvarat för blanketter vid ansökan om boendeparkering och vid ansökan om fondmedel.

Stina: I många år har vi ju vetat om att ett kontaktcenter ska komma och därav har vi ju arbetat mot det hållet liksom. Att börja svara på mer och samla in mer information och ta på oss. Vi svarade för biblioteket ett tag och för debiteringen. Alltså, vi har ju inte suttit och rullat tummarna.

Stinas beskrivning av ett ökat ansvar under många års tid är inte den beskrivning förvaltningen har av telefonisternas arbete. När telefonisterna tog emot sina arbetsbetyg några dagar innan växeln skulle stänga ner så står inga av dessa arbetsuppgifter med⁵. Trots att telefonisterna utfört ett mer omfattande arbete än att svara, förmedla och koppla samtal conceptualiseras arbetet inte så av telefonisternas chef. Som illustrerats ovan så verkar telefonisterna själva också ha svårt att sätta ord på arbetet de utför. Däremot känner telefonisterna att arbetet de gör är viktigare än det erkänns. Annica beskriver känslan: “Jag har sagt till alla jag lär upp ‘Säg aldrig någonsin att du bara sitter i växeln, du förminskar dig själv. Du sitter inte bara i växeln, du gör ett jätteviktigt jobb här’”. Samtliga telefonister verkar dela Annicas känsla.

⁵ Jag fick läsa Annica och Stinas arbetsbetyg när de delades ut. Det som närmast tydde på att telefonistarbetet inte enbart innefattar att koppla samtal var följande mening: “Annica har varit med att gå från en traditionell växel, till dagens uppdrag som är betydligt bredare”.

Karin: Jag fick höra här idag att en [inhyrd telefonist] sitter och svarar med att säga 'Ja, men du är bara i växel', ah what? Vadå bara i växel? Så säger man bara inte. Ibland får man höra från kunderna 'Aha du är bara växel!', eh nä! 'Detta ÄR växel, jag kan kanske hjälpa dig?', om du nu inte kommer fram någon annanstans Man får aldrig... 'bara' är nedvärderande, känner jag i alla fall. 'Du är bara i växel'.

Samtidigt som både Annica och Karin förklarar sin frustration över ordet "bara" som en beskrivning av deras arbete och Stina understryker att de "inte suttit och rullat tummarna", har samtliga telefonister svårt för att konceptualisera arbetet för vad det innebär. Utifrån telefonisternas berättelser framkommer det att det inte finns språk för att beskriva arbetet de utfört – de beskriver sig som allt från telefonister och terapeuter till informatörer. Ett sådant bristande språk för att avge en arbetsbeskrivning förstår Smith (2005: 153) och DeVault (1999: 61-62) som "insufficiency of language". Glappet mellan telefonisternas arbetserfarenheter och de tillgängliga språkresurserna utgör en styranderelation som historiskt undervärderat arbete som utförts av kvinnor, eftersom det inte kan konceptualiseras ens av de själva (jfr Acker 2006: 86). Även om telefonisternas arbete i hög grad inte går ut på att förmedla samtal är det huvudsakligen den beskrivningen de förhåller sig till när de pratar om arbetet. Att ingen av telefonisterna ifrågasatte arbetsbetygen handlar om att ojämlika klassrelationer på arbetsplatsen i sin tur kan vara svåra att bemöta och beskriva. Ojämlika klassrelationer kan nämligen vara rotade i outtalade relationer och känslor, men som telefonisterna ändå förhåller sig till i alla organisationens interaktioner och praktiker (jfr Acker 2006: 118). Detta avsnitt har, utifrån telefonisternas berättelser, kunnat synliggöra att telefonisterna både kände och visste att de inte utförde ett arbete "A till B", men att de samtidigt själva saknade möjlighet att konceptualisera det på annat sätt. Samtidigt regleras telefonisterna av klassrelationer som hindrar dem från att ifrågasätta felaktiga konceptualiseringar.

4.1.2. Att överserva som problemlösning

Att konceptualisera telefonisternas arbete i termer av att "förmedla samtal" eller ett arbete som är "A till B" synliggör inte heller de utmaningar som arbetet som telefonist innebär. Dessa utmaningar beror till stor del på otillräcklig information och en institutionaliserad omöjlighet att få gehör för problem.

Åsa: Det har jag tyckt varit det stressiga, när man inte har haft rätt information. Det är samma ibland när vissa avdelningar flyttade på sig, då meddelade de aldrig. Så kanske man sitter där och säger 'Ja, de är på storgatan', så är de kanske på någon helt annan gata, Amiralsgatan eller så.

Maria: Det var ju som med Överförmyndaren, var det inte de som hade flyttat och jag skickade dit kunder under besökstid.

Åsa: Hur bra är det? Så ringer de tillbaka 'Hallå, ni som jobbar i växeln vad sysslar ni med?', alltså de säger 'ni', det är ju vi allihopa så det... det är mycket sånt som beror på informationsbrist som landar på oss.

Samtalet mellan Åsa och Maria redogör för telefonistens beroende av ett konstant och uppdaterat informationsflöde, men att de sällan fått den information som de hade behövt för att kunna utföra arbetet. När jag satt bredvid Annica i växeln visade hon att det bland annat ligger en enhetschef i datorsystemet som varit pensionerad sedan 2017 samt en utbildningschef som helt saknar kontaktuppgifter. När växeln inte får den information som behövs och arbetet inte kan utföras fullständigt, upplever medborgaren att det är telefonisten som gör fel. Charlotte förklarar det som: "Det är ju vi som gör fel för vi klarar inte av att koppla rätt, för att vi inte har rätt förutsättningar. Och vi kopplar efter listan som de [förvaltningarna] själv har gett oss. Så vem sitter i rävsaxen här?". Telefonisternas berättelser visar på en institutionaliserad och könad klassrelation i organisationen. Arbetarklasskvinnor har historiskt haft den tyngsta ansvarsbördan men med tillgång till mest begränsade resurser (Acker 2006: 9). Flera av telefonisterna beskriver känslan av att arbeta med otillräckliga resurser och Åsa formulerar det som: "Vi är ju de som får minst information som borde ha mest".

Dessutom har växeln inte haft några möjligheter att begära in information, registrera brister med datorsystemet eller föra vidare klagomål från påringande medborgare. Telefonisterna berättar att de ofta har mötts med misstro när de förmedlat ett behov av mer information eller när de påtalar problem – de har fått respons som "Frågar de er om det?", "Varför skulle ni behöva veta det?" och även att deras problemformuleringar är "växeln som gnäller". Annica berättar att hon har fått sådana bemötanden: "Ibland när jag har påtalat någonting så liksom får man höra i efterhand 'Det är växeln som gnäller'". Att förstå växelns problemformuleringar som "gnäll" hänger ihop med en styranderelation där det arbete som kvinnor utför anses vara enklare och mindre tungt än arbetet som historiskt utförts av män (Acker 2006: 108). Som ett

resultat av en sådan institutionell process – där problemformuleringar slår tillbaka på dem – berättar telefonisterna att de vanligen hanterar problem på egen hand, bland annat genom att prata med varandra men också genom att själva försöka tillgodogöra sig den information som de behöver.

Erika: Ett tag var det så när vi satt på Rönnen, då sa de att vi att vi över... vad heter det... att vi överservade.

Sanna: Så service kan bli för mycket?

Erika: Tydligt... jag sa att det händer bara inte. 'Ni curlar dem!' Ja, för att få information så måste vi ju liksom ställa upp på både det ena och det andra.

Sanna: Så det här med att vända ut och in på sig själv för att hjälpa kan lika mycket handla om ett egensyfte, för att få tag på information?

Erika: Ja, man driver det till man får reda på någonting i alla fall så man har någonting för man vet inte, nästa dag kommer det kanske någon ny som frågar om samma sak och då är det jätkligt bra att ha så mycket information som möjligt.

Arbetet i växeln är organiserat på ett sätt så att telefonisterna inte har någon annan att vidarebefordra problem till och drabbas själva om de inte kan lösa det. Istället för att framföra problem med informationsbrist så löser telefonisterna det med att "överserva", som Erika beskriver det. I växeln fick jag möjlighet att se när Annica inte arbetade i telefonistprogrammet Inantend utan sökte information utanför telefonistens formella arbetsverktyg. Jag fick förklarat att hon använde sig av kataloger för informationssökande som växeln själv utformat, bland annat "telelistan" och "gaturegistret". Telelistan innehöll externa nummer som telefonisterna lärt sig att medborgare efterfrågar men som växeln inte kopplar till. Gaturegistret hade växeln utformat för att telefonisterna saknade ett system att orientera sig bland alla olika distriktssköterskor, socialbyråer och biståndshandläggare i Malmö stad. Den service som telefonisten ger kan alltså likväl förstås som en strategi för att klara av arbetet. Telefonisterna visar här på att de både är insnärjade och deltar i de könade klassrelationer som reproduceras i organisationen (Acker 2006: 8). Arbetet i växeln är organiserat på ett sätt där telefonisten varken har någon att be om hjälp från eller framföra klagomål till samtidigt som ingen tror på växelns behov av information. Detta är institutionella relationer och processer som fortgår

dagligen i arbetet när telefonisten stöter på problem, inte har någon att förmedla problemen till och därmed löser samtliga problemen på egen hand. På så sätt framkommer aldrig växelns egentliga behov av mer information. Bristen på organisatoriska resurser och gehör är en könad klassrelation som agerar styrande över telefonistens erfarenheter. Detta är en paradoxal process för telefonisten där hon, genom att vara sina egna problemlösare och ”överserva” människorna som ringer in, är med och bidrar till sitt eget osynliggörande.

4.1.3 Arbetets (o)synlighet

Att telefonisten inte kan conceptualisera sitt arbete, att hennes arbetsbetyg inte överensstämmer med arbetet hon utfört samt att hon inte fått gehör eller resurser för arbetets utmaningar utgör tillsammans de institutionella processer som osynliggör telefonisten och växelns arbete. Detta är en styranderelation som påverkar hur arbetet förstås och organiseras – samtidigt som arbetet i växelns är svårt och kräver kompetens, är det också osynligt och undervärderat.

Annica: Tyvärr får vi aldrig cred för det är aldrig någon som får veta hur mycket jobb vi har lagt ner för att hjälpa en kund. Det får de aldrig veta hur vi har suttit här och slitit när de har gjort utskick ute på förvaltningarna och sen har alla stängt och gått på semester. Och då hamnar samtalen här, men det är ingen som ser det.

Annica berättar här om den osynlighet som samtliga telefonister upplever och som ter sig relativt oreglerad – samtalen som ingen annan svarar på “hamnar” i växelns. Men är arbetet i växelns oreglerat? Ingen av telefonisterna nämner explicit någon arbetsbeskrivning i samtalen med mig, men det tycks råda en institutionaliserad föreställning om telefonistens arbetsuppgifter – en föreställning som fungerar reglerande över hennes arbete. Växelns och telefonistens “uppdrag”, är precis som Annica tidigare beskrev det, “att ta emot, vägleda, hänvisa eller koppla interna och externa kunder rätt” (se bilaga 7.2). Även om telefonisterna har haft betydligt fler arbetsuppgifter är det kravprofilens beskrivning som styr organiseringen av arbetet. En sådan beskrivning av arbetsuppgifterna kan förklara de institutionella processer som sen omöjliggör telefonistens synlighet. Bland annat styr kravprofilen hur förvaltningen förstår växelns arbete och vilket behov det finns att kontrollera detta arbete. I utredningen framkommer det att den information som finns om växelns är statistik i form av kötid, antalet inkommande samtal, samtalstid och antalet återuppringning (Stadskontoret 2017: 13). Sådan

statistik institutionaliserar telefonistens arbete till siffror som omöjligen fångar in arbetets komplexitet. Problembilder som formuleras blir i termer av att medborgaren tvingas ringa tillbaka vid felkoppling snarare än att telefonisten inte har den information som behövs för att hjälpa medborgaren när förvaltningen inte svarar. Således kan telefonistens arbete endast förstås i relation till antal samtal hon svarar på per dag och hur länge samtalen pågår, inte vilka samtal hon får eller vilket arbete hon behövt lägga ner för att besvara samtalet.

Annicas och de andra telefonisternas berättelser om att de utför ett arbete som ingen ser eller vet om beskrivs av Acker: "The ongoing practical activities of keeping daily life going, mostly carried out by women, are invisible, simply assumed to exist" (2006: 91). Att arbetet som telefonisterna utför bara antas *inträffa* innebär att telefonisterna inte får något erkännande för det. Maria berättar: "Vi har sagt det, vi har inte lön efter förtjänst, det har vi inte. Vi skulle haft mycket mer med tanke på hur mycket vi gör". Telefonisterna menar att de inte är betalda för det arbete som de utför eftersom telefonisternas lön regleras av institutionella processer som styrs av kravprofilen, arbetsbeskrivningen och individuell lönesättning, där en viktig komponent är att kunna visa upp sitt arbete (ibid.: 66-67). Kravprofilen utgör således en styranderelation som organiserar arbetet på ett ojämnt sätt och osynliggör telefonisten. Detta verkar eftersom arbetsbeskrivningen reglerar institutionella processer som definierar, distribuerar och använder telefonisten i organisationen och, därmed, styr föreställningen om henne som lågutbildad (ibid.: 57). Arbetet hon utför antas därför vara enkelt och hennes problem är inte reella.

Sammanfattningsvis har telefonisterna utfört ett varierat och utmanande arbete men det kan omöjligen förstås som det på grund av osynliggörande processer i organiseringen av arbetet. Styranderelationernas verkan kan förstås i förhållande till den objektifiering som förkroppsligas av telefonisterna. Detta bidrar till att telefonisten inte kan konceptualisera sitt arbete, inte ifrågasätter förenklande arbetsbetyg, inte lyfter de problem hon påträffar och (över)server som en strategi för att klara av arbetet. De institutionella processer som reglerar hur telefonisten dels synliggörs och dels osynliggörs bidrar till att förvaltningen inte ser ett behov av att lyssna till telefonisten vid omorganiseringen av Serviceförvaltningen⁶ – enligt arbetsbeskrivningen

⁶ Att förvaltningen inte ser ett behov av att lyssna till telefonisten underbyggs jag med telefonisternas berättelser samt intervjuförteckningen i bilaga 4 till Stadskontorets (2017) utredning som visar att ingen av telefonisterna intervjuades i samband med utredningen.

kopplar telefonisten samtal och därmed kan statistiken som förmedlas om växeln antas ge en fulländad bild av arbetet.

4.2 Omorganiseringen mot ett kontaktcenter

Under denna rubrik kommer jag redogöra för hur telefonistarbetets osynlighet samt dess (bristande) värdering och konceptualisering möjliggör både en viss behandling av telefonisten och en organisationsförändring. Jag tar avstamp i telefonisternas berättelser men även texter som styr omorganiseringen och formulerar problem, behov och mål. Materialet synliggör att visst arbete och vissa arbetare kan rationaliseras bort i en organisation som arbetar för “effektiv service till medborgarna” och en “hög och professionell servicenivå” (Stadskontoret 2017: 30, 46).

4.2.1 Kompetens – en fråga om klass och kön

Annica: Många säger det ‘Ja, jag vet ju inte om jag har ringt rätt, jag vet inte om du kan hjälpa mig’ eller ‘Kan jag fråga dig det där... eller det kanske inte du vet’. Oftast vet jag, och hur vet jag det? Ja, det har jag ju lärt mig genom alla åren. Jag har ju samlat på mig massor med erfarenheter om detta ju. Och jag lovar, jag kan höra på folk efter bara några ord vart jag ska koppla.

Som jag behandlat under föregående analysrubrik är telefonisterna insnärjda i könade klassrelationer som institutionaliserar deras arbete som osynligt och ovärderat. Detta leder i sin tur till att telefonisternas kompetens förblir osynlig och ovärderad. Telefonisten styrs av föreställningen som åläggs henne via kravprofilen, vilken fastställer att hennes kompetenser är gymnasiekompetens samt att vara “serviceinriktad med fokus på att hjälpa andra, god samarbetsförmåga och att vara lojal” (se bilaga 7.2). Arbetets organisering innebär att det inte funnits något sätt för telefonisten att åberopa den kompetens som bland annat Annica förklarar i citatet ovan. Den institutionaliserade föreställningen om arbetet som enkelt och telefonisten som lågutbildad – men samarbetsvillig och lojal – legitimerar de omplaceringsförslag som Malmö stad erbjöd telefonisterna.

Karin: Jag fick två alternativ, antingen arbeta på Serviceresor och då är det alltså med färdtjänst, så det är ju inte... det enda vi har tillsammans är en telefon som man sätter på örat det är tydligen en liknande tjänst, som de säger är likvärdig. Eller 6 månaders avgångsvederlag med personlig coach.

Att telefonisten är anställd för att koppla och förmedla samtal innebär att arbetet som transportsamordnare på Serviceresor blir ett likvärdigt arbete, eftersom det också "är en telefon man sätter på örat". Men det verkar inte enbart vara kravprofiler som styr vilka arbeten som kommunen gett telefonisterna som omplaceringsförslag, utan också föreställningen att olika arbete passar olika människor. Maria blev också erbjuden en tjänst som transportsamordnare på Serviceresor men upptäckte att hon inte uppfyllde kravprofilen för yrket.

Maria: När jag fick vända på de här lapparna så fick jag ju ett papper med transportsamordnare och vad det innebar, och när jag läste den kravprofilen så blev jag så... men jag har ju inte rätt utbildning till detta heller? Så då knackade jag på dörren igen och gick in och frågade. 'Jag har bara en undran. Jag har ju inte kravprofilen som en transportsamordnare heller, men jag ser ju mig mer som dragen till kontaktcenter med min erfarenhet'. Då säger HR 'Tror du inte att du klarar av det eller?', och då blev jag bara så... det var ju inte min fråga... man får nästan tunghäfta, man blir både arg och ledsen, så jag bara gick rakt ut.

Telefonisternas berättelser vittnar om att föreställningen av telefonisten och hennes värdering och position i förvaltningen får betydelse vid omplaceringen, snarare än telefonisternas formella kompetens. Stina berättar att hon blev erbjuden ett arbete på hjälpmedelscentralen där hjälpmedel återlämnas, tas emot, tvättas och förvaras.

Stina: Jag blev erbjuden ett jobb ute på hjälpmedelscentralen, som förrådsarbetare, det var ju definitivt inte likvärdigt med det jag har arbetat med idag.

Sanna: Inga likheter?

Stina: Alltså, nä... det är inget administrativt eller service i den bemärkelsen. Tungt och slitigt och monotont kunde det vara. Och jag bara ser framför mig alla hjälpmedel som man får tillbaks med diverse kroppsvätskor. Jag tänker mig en film där du har full mundering och är inplastad, eller hur? [...] Jag visste inte om jag skulle skratta eller gråta.

En kvinna i min ålder, där man säger att det kan vara monotont och tungt och enformigt, och bara det här att de ska betrakta alla hjälpmedel som 'smittade', nå... det var fruktansvärt. Är det konstigt att man blir ledsen och besviken, det är förnedrande. Alltså jag föraktar inte dem som jobbar med det idag, absolut inte... men det känns inte okej.

Att definiera och dra gränser för arbete och yrkesgrupper innehåller alltid – mer eller mindre – dolda antaganden om vad som är lämpligt arbete för socialt konstruerade kategorier av människor på arbetsmarknaden (Acker 2006: 113). När Stina uttrycker att arbetet på hjälpmedelscentralen är olämpligt för en kvinna i hennes ålder säger hon indirekt att det finns personer som är lämpliga för det, och att det är förnedrande att likställas med dem. När Maria berättar att hon blev erbjuden ett arbete som hon egentligen inte hade kravprofilen till, redogör det för en föreställning om att hon som telefonist är lämpligare som transportsamordnare än som kommunvägledare. Charlotte sätter ord på detta: "Där är skillnad på folk och folk. Vi är telefonister, vi är lägre. Trots att många sitter inne med enorm kunskap, så de är trots allt telefonister". Detta handlar om att Malmö stad som organisation, men också telefonisterna själva, har föreställningar om vilka arbeten och arbetsuppgifter som är lämpliga för vilka personer – föreställningar som är direkt kopplade till könade klasshierarkier.

Att telefonisternas kompetens och arbetserfarenhet inte tas i hänsyn vid omorganiseringen har att göra med att kompetens i sig själv är ett könat fenomen, som Acker uttrycker det (2006: 114). Även om det lågavlönade kontors- och telefonistarbetet huvudsakligen utförs av kvinnor redogör telefonisterna för en handfull män som arbetat i växeln under åren, men framförallt att de inte arbetade kvar särskilt länge. Annica berättar om när hon lärde upp en "kille" till telefonist "[...] helt plötsligt fick han en tjänst på IT-supporten och det var ingen annan av oss som blev tillfrågade om vi ville ha den". Annicas kompetens värderas mindre jämfört med killen som arbetar med samma sak, trots att det är hon som lärt upp honom. Detta avsnitt har således visat att synen på arbete och kompetens i Malmö stad är en fråga om könade klassrelationer. Det är klassmässig hierarkisering när telefonisten erbjuds omplaceringsförslag som inte är likvärdiga arbetet som telefonist och det är en könsmässig hierarkisering när hennes kompetens inte värderas som de manliga kollegornas. Detta styr telefonistens erfarenheter med föreställningar om vad som är ett lämpligt arbete för henne. Denna insikt är viktig när det kommer till Malmö stads omorganisering och införandet av den nya professionen kommunvägledare.

4.2.2 ”Vi söker inga växeltelefonister”

Eftersom institutionella processer osynliggör telefonistens arbete och könade klassrelationer reglerar synen på hennes kompetens möjliggör det ett bortrationaliserande av växeln i organisationen och omöjliggör telefonistens tillgång till kommunvägledartjänsten. När jag observerade under växelns sista dag, den 29:e mars, satt jag bredvid Annica när hon läste högt ur det senaste infobrevet: ”När kontaktcenter öppnar 1 april ser vi till att malmöbon får kontakt, och med rätt person” (Infobrev nr. 24). Annica vände sig mot mig och bemötte infobrevet: ”Det är så att man kan gå i tre bitar när man läser sånt här”. Infobrevet skickas ut till samtliga som arbetar i Malmö stad och redogör dels för tanken om vad kontaktcentret kommer göra – men också för föreställningen om vad telefonväxeln inte har gjort. Idén om att kontaktcentret kommer att serva medborgaren, se till så att malmöbon kommer rätt och både vägleda och informera kan härledas till utredningarna som la fram premisserna för omorganiseringen (Stadskontoret 2017). Detta återkopplar till den styranderelation jag tidigare behandlat, där växelns funktion och telefonistens arbete reduceras ner till att förmedla och koppla samtal – ett arbete som kontaktcentret och kommunvägledaren inte ska utföra. Kontaktcentret kommer via kommunvägledaren istället att arbeta med:

[...] ge information, vägledning och enklare myndighetsutövning till boende, besökare och företagare i Malmö stad. Arbetet kommer att innebära daglig kontakt med medborgaren via telefon, besök och digitala medier. [...] En annan del i uppdraget är att hjälpa företagare som behöver guidning bland tillstånd och regler samt ge information och vilka blanketter som krävs i ett ärende, och även ge information om avgifter, lagar och regler. Kommunvägledaren kommer även att bistå små- och medelstora företag med stöd i upphandlingsfrågor” (se bilaga 7.3)

Enligt texterna kommer kontaktcentret att utföra ett arbete som är mycket ”mer” än det växeln utfört, och därmed blir det rationellt att dels stänga ner växeln och dels bemanna kontaktcentret med annat än telefonister. Detta är rationellt trots att telefonisterna utfört en stor del av arbetet som beskrivs i kommunvägledarens kravprofil.

Maria: Jag vet inte om det var just den dagen, för hon har väl varit där mer än en gång. Men då säger hon från HR till mig ’Vi söker inga växeltelefonister’. Och då blev jag... jag sa ingenting, för jag blev så

förbannad. Jag bara 'Växeltelefonist?', hur länge sedan är det inte vi var det. Det kändes förnedrande när hon sa det.

“Växeltelefonister” är i Marias berättelse att förstå som *inte* kommunvägledare. Telefonisternas känsla av förnedring beror på den institutionaliserade föreställningen om telefonisterna i organisationen som lågutbildad. Flera av telefonisterna förtydligar för mig varför de inte hör hemma i kontaktcentret. “Telefonist är något gammalt”, säger Åsa och Annica återger liknande bild: “Vi är gamla kärringar, de vill inte ha oss där”. Även om telefonisten fram tills utredningen 2017 varit en självklar del av förvaltningen, är telefonisten att förstå som gammal, ineffektiv och inkompetent i förhållande till den moderna, effektiva och kompetenta kommunvägledaren (Stadskontoret 2017: 27; Infobrev nr. 18-25). Att kommunvägledarens arbete konceptualiseras på ett nytt och mer omfattande sätt tillsammans med kravet på 60 högskolepoäng kan tolkas som en professionalisering av servicearbetet som bidrar till att servicen förväntas utföras av andra arbetare (Witz 1990).

I den materiella omorganiseringen, kommer kontaktcentret, förutom att bemannas av helt ny personal, placeras i nya lokaler och arbeta med ny teknik (Stadskontoret 2017; Infobrev nr. 21). Telefonisterna berättar för mig att den nya organisationen bland annat inte är intresserade av gaturegistret som växeln utformat: “Det går ur mitt förstånd, hur ska de orientera sig? En sökmetod som var så bra, att man bara klipper den”, berättar Maria. Att kommunvägledaren inte behöver gaturegistret handlar om att kommunvägledaren enligt textdokumenten inte kommer att utföra det arbetet som telefonisterna utfört. Precis som förvaltningen tycker att det är rationellt att erbjuda de omplaceringsförslag som de har erbjudit till telefonisterna, är det också rationellt att stänga ner växeln och varsla telefonisterna när servicearbetet omstruktureras och professionaliseras – eftersom varken växeln eller telefonisten enligt texterna har utfört det arbete som kontaktcentret nu ska utföra. Växeln eller telefonisten kan inte “överföras” till den nya organisationen eftersom de är institutionaliserade på ett visst sätt i den gamla organisationen. Sådana organiserade ojämlikheter – som både är osynliga och legitima – är svåra att förändra (Acker 2006: 118-122).

4.3 Ett kontaktcenter som styrningsverktyg

Under denna rubrik kommer jag belysa telefonisternas erfarenheter, och de styranderelationerna som präglar erfarenheterna, ur ett organisationspolitiskt perspektiv. Att telefonisten rationellt kan organiseras bort, som framgick under 4.2 *Omorganiseringen mot ett kontaktcenter*, betyder inte att det per automatik måste ske. Önskan att få bort henne, genom en professionaliseringsprocess, är kopplad till strategiska val att implementera NPM-styrning till fördel för några grupper inom organisationen. För att förstå varför växeln och telefonisterna bortrationaliseras under omorganiseringen 2019 måste det förstås i termer av organisationspolitisk makt och NPM som strategi för att uppnå denna makt. Likväl som kontaktcentret är ett projekt för “förbättrad service för medborgarna” och för “ökad grad av demokrati” (Stadskontoret 2017: 18, 32), är det också en strategi för ökad styrbarhet för organisationens ledning.

Behovet av ett kontaktcenter i Malmö stad formuleras komma utifrån. Texterna skriver fram “kundens förväntningar” och att premisserna för kontaktcentret bygger på omvärldsanalyser (Stadskontoret 2017: 5, 8, 12, 34). Införandet av kontaktcentret och kommunvägledaren kan utifrån detta förstås som ett försök att legitimera sig mot omvärlden. Men även om Malmö stad menar att det råder påtryckningar utifrån skapar organisationen själv omvärlden som den vill reagera på. Normer kring organisering och styrning realiserar inte i Serviceförvaltningen för att organisation är tvungen utan för att det finns en tanke om politiska och organisatoriska vinningar (Hall 2012: 183). Genom att formulera behovet av omorganiseringen som något externt maskeras de styranderelationer som gör att förvaltningen kan och vill göra sig av med telefonisterna när NPM-implementeras. Professionaliseringen av servicen kan antas vara en politisk strategi eftersom den drivs igenom för organisationens intressen men inte för telefonistens intressen.

4.3.1 Professionalisering i telefonistens intresse

När telefonisternas arbetsuppgifter har förändrats har telefonisterna tagit upp diskussionen om att ändra yrkestiteln telefonist till något som ger arbetet mer synlighet och materiellt erkännande. Detta ansågs inte vara en möjlighet i den dåvarande organisationen: “Men det har de inte velat, för det... ja, de har sagt hela tiden ‘Det kommer när kontaktcenter kommer, då

kommer en ny titel och så'. Men vi fick aldrig en ny titel, eftersom vi inte får komma in i kontaktcentret.", berättar Erika.

Åsa: Det är längesedan vi var 'bara' telefonister, man har ju varit någon form av informatör eller vägledare länge.

Sanna: Har det funnits en önskan om att döpa om telefonisten, för att det skulle stämma bättre överens med arbetet?

Åsa: Absolut, det skulle ha gjorts.

Maria: Ja, och även lönemässigt. För sju år sedan tror jag det var, då blev det sagt att när det väl blev ett kontaktcenter så kunde titlarna ändras. Men vi fick aldrig vara med på den banan.

Sanna: Vad ville ni ha för titel?

Åsa: Det var väl samhällsvägledare?

Marie: Ja något sådant. Det kände vi passade in på oss mer.

Önskan att få en ny titel är ett försök till professionalisering för inkludering eftersom telefonisterna uttrycker en önskan om tillgång till organisationens positioner och materiella tillgångar (Witz 1990: 679). Att telefonistens professionaliseringsförsök inte fick gehör rör sig om att arbetet organiseras utefter politiska och materiella intressen som legitimerar och upprätthåller de ojämlikheter som telefonisterna berättar om – exempelvis att de inte har betalt för det arbete de utför (jfr Acker 2006: 9; 120; Hall 2012: 185). Telefonistens intressen ignorerades således till förmån för andra organisatoriska intressen.

4.3.2 Professionalisering i organisationens intresse

Fastän telefonisterna länge haft intresse av en professionalisering av servicearbetet, så inträffar inte någon förändring förrän professionaliseringsprojektet formuleras i linje med NPM-ideal. Införandet av den nya professionen, med arbetsuppgifter som inte konceptualiserats tidigare och 60 högskolepoäng i kravprofilen, innebär att telefonisterna inte får möjlighet att ta del av professionaliseringsprojektet. Erika berättar: "Telefonisterna var ju inte ens välkomna att söka, det gjorde de [HR] klart för dem. De sa inte såhär 'men sök så får vi se om er kompetens kanske räcker', Nä! Det är klart att de är besvikna. Vi har varit med på hela resan i 10 år, över det!".

Att professionalisera telefonistens arbete och samtidigt exkludera telefonisten från detta arbete är en strategi för att differentiera mellan olika grupper av arbetare (Witz 1990: 680; Acker 2006: 108). Att detta professionaliseringsprojekt realiserar handlar om att det går i linje med organisationens nyformulerade behov, vilket telefonisternas professionaliseringsprojekt inte gjorde. Professionaliseringen måste därmed förstås mot bakgrund av telefonistens historiska kontext men också organisationens ekonomiska kontext.

Charlotte: Och då var det också lite konstigt för då var det... då fick vi reda på att det var 60 högskolepoäng som gällde, men man kunde inte svara på vad det var för arbetsuppgifter man skulle utföra. Alltså exakt, för det kunde de inte säga. Men de kunde säga exakt att 60 poäng var jätteviktigt. Det känns lite konstigt, att om du inte vet vad man ska ha de 60 poängen till, hur kan du då veta att just 60 är... och inte 50 och inte 40, varför just det eller kanske till och med gymnasieutbildning?

Sanna: Förstod du då att du inte skulle få följa med?

Charlotte: Faktiskt så ställde jag frågan där, om de inte fick folk som sökte vad skulle de göra då? Men då skulle de gå tillbaka och se över det för det var... för de kraven var viktiga.

Charlottes berättelse synliggör att professionaliseringsprojektet baseras på externa, icke-förhandlingsbara och mätbara standarder som styr omorganiseringen genom texter. Fokus och resurser läggs därmed inte på att förhandla eller ifrågasätta hur och vilka standarder som ska råda för kompetensnivå eller servicekvalitet utan istället hur dessa förutbestämda standarder ska uppfyllas (jfr Hall 2012: 212). Servicen i den nya organisationen är således inte bara mer "professionell" utan även mer mätbar och styrbar – kommunvägledaren förväntas lösa 80 % av ärendena i förstakontakten och det ska inrättas systematiskt kvalitetsarbete med kundnöjdhetsundersökningar (Stadskontoret 2017: 26). Detta är ett sätt för organisationen att, i linje med NPM-ideal, reglera och styra det arbete som tidigare varit relativt oreglerat i växeln (jfr Hall 2012: 203). Men detta formuleras inte som några lösningar på de problem som telefonisterna identifierat i arbetet, utan rör sig om strategiska förändringar för att skapa mer förutsägbarhet mot omvärlden och mer styrbarhet i organisationen. Genom att exkludera tidigare arbetare och istället fokusera på att internutbilda de nya kommunvägledarna (Infobrev nr. 20-22), kan organisationen införa dessa nya arbetssätt och kvalitetsstandarder utan att riskera konflikt med etablerade grupper i organisationen. Malmö stads visioner som kräver nya medarbetarbegrepp, och professionaliseringsprojektet som skapar nya organisatoriska

identiteter, är därmed strategier för att möjliggöra en ökad intern styrning (Witz 1990; Hall 2012: 181-182).

Sammanfattningsvis så måste organisationsförändringen och professionaliseringen av servicen förstås både i relation till en historisk och ekonomisk kontext. En historisk kontext visar att den institutionaliserade föreställningen av telefonisten som oprofessionell och omodern gör att hon inte platsar i den moderna förvaltningen, medan en ekonomisk kontext visar att organisationen väljer att införa dessa ideal och krav som en strategi för att öka förutsägbarhet och styrbarhet. Telefonisterna som länge utfört ett osynligt och undervärderat arbete i organisationens intresse kan inte längre tillgodose organisationens behov när NPM-ideal ska efterlevas. Genom de osynliga, men accepterade, föreställningarna om organisering och rationalitet som kommer till uttryck i NPM-styrningen – bland annat i professionaliseringen och de nya kvalitetssäkringssystemen – försöker organisationsledningen utöka sin makt på telefonisternas bekostnad (jfr Hall 2012: 183).

5 Diskussion: ”De har inte gjort något formellt fel”

I detta avsnitt har jag för avsikt att diskutera uppsatsens analys och uppsatsen som forskningsbidrag. Hur kan en hel organisationsenhet bortrationaliseras och servicearbetet omstruktureras utan att någon har samtalat med de som tidigare utfört arbetet? Åsa sätter fingret på situationen när hon förklarar: ”De har inte gjort något formellt fel”. Detta sätt att beskriva Malmö stads agerande lyfter fram att det kan förekomma andra former av fel i omorganiseringen av arbetet – vad Åsa kanske skulle kalla för informella fel och vad Acker (2006) kanske skulle kalla för legitima ojämlikheter. Att arbete omstruktureras och därmed, förväntas utföras av nya arbetare, har skett flera gånger genom historien (se till exempel Sommestad 1992; England & Boyer 2009). I linje med Sommeustads (1992) redogörelse för mejerskans utmanövrering, kan denna uppsats visa på att det inte är tal om en enbart tidsmässig och teknologisk utveckling när telefonisten exkluderas och kommunvägledaren inkluderas. Professionaliseringen av servicearbetet är en politisk strategi där organisationen drar nytta av rådande ojämlikheter för att differentiera mellan arbetare. Olika arbetare förväntas nämligen fylla olika organisatoriska behov. Denna differentiering kan ske utan att organisationen gör några formella fel.

Denna uppsats kan ses som ett bidrag till förståelsen att osynliga och legitima ojämlikheter tar nya skepnader i den nyliberala organiseringen av arbete. I likhet med hur Mirchandani (2005) talar om en maskering av könsstrukturen i det förändrade call center-arbetet, kan denna uppsats ha identifierat en liknande maskeringsprocess i Serviceförvaltningen. En professionalisering av servicen maskerar, genom NPM-ideal, att det som ratas inte är inkompetens utan en viss grupp av kvinnliga arbetare. Att telefonisten kan ratas beror nämligen inte på att hon är inkompetent, snarare tvärt om. Telefonisternas berättelser vittnar om att de utfört ett utmanande och varierande arbete, men också att de systematiskt ”överservat” och arbetat mer än de fått erkännande för. ”Överservice” har i denna uppsats identifierats som en paradoxal och könad klasspraktik som är nödvändig för att arbetet i växeln ska fortgå och samtidigt osynliggörande

av telefonistens arbete och kompetens. Denna paradox skulle kunna liknas med den solidaritetsfälla som Mulinari (2007) identifierat inom hotell- och restaurangbranschen, där telefonisterna kan antas befinna sig i en *servicefälla*. Servicefällan kan förstås som en symbol för telefonistens institutionalisering i telefonväxeln – en fälla som förhindrar tillgång till kontaktcentret och kommunvägledartjänsten.

När Malmö stad kommunicerar om visioner och förändringar som enhetligt överenskomna osynliggörs de olika intressen som råder i organisationen. Det är därmed viktigt att diskutera förvaltningens strukturering av arbete som ett resultat av politiska prioriteringar. Om organiseringen av arbete inte betraktas på detta sätt får legitima och osynliga ojämlikheter fortsatt spelrum bakom förklaringar i stil med att ingen gjort något formellt fel. Berättelserna från Malmö stads telefonväxel kan därmed ses som ett bidrag till att bryta upp organisatoriska “vi:n” för att möjliggöra förändringar i ojämlikhetssystem som bland annat underordnar och osynliggör arbetarklasskvinnor. Uppsatsen har med hjälp av institutionell etnografi synliggjort en marginaliserad grupps erfarenheter av arbete i en svensk och kommunal kontext samt synliggjort effekterna av att bortse från dessa erfarenheter. Detta har varit en viktig aspekt för den feministiska arbetslivsforskningen, men också en viktig aspekt för telefonisterna eftersom de bad mig synliggöra ”hur det har varit och hur det blev”.

6 Slutsatser

I början av denna uppsats formulerades följande frågeställningar:

- (I) Hur kan arbetets organisering i Malmö stads telefonväxel förstås utifrån telefonisternas erfarenheter och i relation till könade klassrelationer?
- (II) På vilket sätt möjliggör arbetets organisering i växeln en omorganisering där växeln och telefonisten avvecklas?
- (III) Hur kan införandet av Malmö stads kontaktcenter och kommunvägledaren förstås i ljuset av New Public Management och ett organisationspolitiskt perspektiv?

För att besvara frågeställningarna tar denna uppsats avstamp från den levda erfarenheten av att ha arbetat som telefonist i Malmö stad och av att ha blivit uppsagd som telefonist när kommunens nya kontaktcenter inrättas. Utifrån institutionell etnografi och tanken om arbete som organiserat i könade klassrelationer har uppsatsen visat på samspelet mellan telefonistyrkets värdering som kvinnligt arbetarklassyrke och arbetets organisering i Malmö stads telefonväxel. Telefonisterna redogör för ett arbete som är organiserat efter föreställningen om att det är enkelt och icke-kompetenskrävande – ett arbete som innebär att svara, lyssna, förmedla och koppla samtal. Detta styrs av texter och en institutionaliserad bild av telefonisten som lågutbildad kvinna. Därmed konceptualiseras hennes arbete inte i termer av vad det egentligen innebär, hon får inte tillräckligt med information för att kunna utföra sitt arbete samt inte heller gehör för de problem som hon stöter på. Detta utgör institutionella processer i organisationen som osynliggör telefonisterna och växeln. Denna organisering av telefonväxels arbete omöjliggör därför att telefonisten kan åberopa sin kompetens, trots att hon utfört ett omfattande och utmanande arbete. När arbetet som växeln tidigare utfört professionaliseras och konceptualiseras i nya och mer omfattande termer anses inte växeln eller telefonisten kunna utföra arbetet. Detta gör det både möjligt och rationellt att stänga ner växeln och att inte bemanna kontaktcentret med telefonister. Avvecklandet av växeln och telefonisten möjliggörs

därför av att telefonisten utfört ett osynligt och ”oprofessionellt” arbete – ett arbete som under omorganiseringen ska bli synligt och professionellt. Avslutningsvis har uppsatsen diskuterat att organisationsförändringen kan förstås som ett resultat av politiska prioriteringar och inte enbart en reaktion på omgivningen. Professionaliseringen i och med omorganiseringen är dels en politisk strategi för exkludering av den ”omoderna” telefonisten i den nya moderna organisationen, och dels ett sätt för organisationen att göra ett tidigare oreglerat och oviktigt arbete styrbart och förutsägbart. Införandet av kontaktcentret är därmed att förstå som ett styrningsverktyg som kan bygga förutsägbarhet utåt och öka styrbarheten inåt med hjälp av nyformulerade standarder för kompetens och service. Telefonistens institutionalisering som lågutbildad kvinna gör det *möjligt* att avveckla henne, men det är införandet av New Public Management-ideal som gör det *nödvändigt* att avveckla henne.

6.1 Reflektioner och vidare forskning

Jag har upplevt det givande att analysera telefonisternas erfarenheter med hjälp av institutionell etnografi och utifrån könade klassrelationer. Men samtidigt som jag synliggjort en marginaliserad grupp kvinnor på arbetsmarknaden har jag identifierat ett behov av att analysera fler dimensioner av ojämlikhet. Även om det var en nödvändig avgränsning för denna uppsats hade betydelsen av etnicitet, funktionalitet och sexualitet varit andra relevanta utgångspunkter för att studera ojämlikhet i organisationen. Materialet från telefonväxeln har nämligen visat på att servicearbetet även måste förstås i relation till funktionalitet och heteronormativitet.

Efter öppningen 1 april 2019 har kontaktcentret uppmärksammats i media. SVT Nyheter publicerade den 8 maj ett inlägg med rubriken “Malmö stad la ner växeln – nu får inringare köa i timmar” (Lovén 2019), och Sydsvenskan publicerade en artikel den 19 maj som också belyser kritik som riktats mot kontaktcentrets väntetider (Mikulic 2019). Ett nästa steg i forskningen om omstrukturering av arbete skulle kunna vara att studera de nya organisationerna utifrån målen om ökad tillgänglighet och stärkt demokrati samt vilka arbetsförhållanden och maktrelationer som organiseras inom ramarna för de nya moderna förvaltningsorganisationerna.

7 Bilagor

7.1 Intervjuguide

Inledande information

- Uppsatsens syfte
- Frivilligt deltagande
- Aidentifiering/anonymisering
- Några tankar innan vi börjar?

Bakgrund

- Hur länge har du arbetat som telefonist?
- Har du arbetat med något annat? Vad?
- Hur det kom sig att du började arbeta som telefonist?

Att arbeta som telefonist

- Hur skulle du beskriva ditt arbete som telefonist?
- En vanlig arbetsdag?
- Olika arbetsuppgifter? Skillnad mellan dessa?
- Arbetsbörda? Varierar den? När?
- När är ditt arbete roligt/givande?
- När är ditt arbete tråkigt/slitsamt?
- Relation till medborgaren (externa samtal)
- Relation till medarbetaren (interna samtal)
- När är arbetet väl genomfört? När är det inte det?
- Klagomål? Arga samtal? Hur hanteras detta?

Kontaktcentret

- Minns du när du för första gången hörde talas om KC?
- Hur har informationsflödet sett ut?
- Vem har informerat? Hur har det informerats? Vad har informerats?
- Har du varit involverad i KC-projektet?
- Hur har du upplevt arbetet under KC?
- Vad innebär omorganiseringen för dig personligen?
- Hur har det gått till kring varslning/omplacering?

Framtiden

- Hur upplever du arbetet idag?
- Vad händer efter den 29/3? Hur ser du på framtiden?

Avslutning

- Hur tänker du kring ditt deltagande i min studie? Några tankar nu?
- Finns det något särskilt du vill understryka?
- Är det något du känner att jag missat? Något du vill tillägga?
- Har du några frågor eller funderingar?

Avslutande information

- Hör av dig om det skulle vara något!

7.2 Kravprofil: Telefonisten

Förvaltning/ arbetsställe	Serviceförvaltningen/Kommuntjänster	
Tjänst	Telefonister	
Tillträde och tjänstgöringsgrad (se riktlinjer om önskad tjänstgöringsgrad)	Tillträde: Omfattning: 100 %,	
Lönespann		
Arbetsuppgifter	Arbetet som telefonist innebär att ta emot, vägleda, hänvisa eller koppla interna och externa kunder rätt till någon av våra ca 7000 anknnytningar.	
Kompetenskrav	Nödvändiga	Meriterande
Utbildning	3 år gymnasium	
Arbetslivserfarenhet	Två års erfarenhet inom yrkesområdet krävs	
Språkkunskaper	Goda kunskaper i svenska och engelska i tal.	
Personliga kompetenser	2.1 Arbeta med människor 6.2 Leverera resultat och uppfylla kundförväntningar 7.1 Anpassa och reagera på förändring <i>Serviceinriktad med fokus på att hjälpa andra, god samarbetsförmåga och att vara lojal.</i>	
Framtida kompetensbehov Övrigt:	Kompetensbehov: Flexibel och anpassningsbar till ändrade förhållande.	

Datum, ansvarig chef:	Datum, ansvarig HR:
------------------------------	----------------------------

7.3 Kravprofil: Kommunvägledaren

Förvaltning/ arbetsställe	Serviceförvaltning	
Tjänst	Kommunvägledare	
Tillträde och tjänstgöringsgrad (se riktlinjer om önskad tjänstgöringsgrad)	100% Tillsvidare	
Lönespann		
Arbetsuppgifter	<p>Kommunvägledarens arbetsuppgifter innefattar att ge information, vägledning och enklare myndighetsutövning till boende, besökare och företagare i Malmö stad. Arbetet kommer att innebära daglig kontakt med medborgaren via telefon, besök och digitala medier.</p> <p>Arbetsuppgifterna är varierande du kommer att hjälpa medborgaren genom att ta emot synpunkter och klagomål samt felanmälan på t.ex. fastigheter, gator, torg och parker. Samt handlägga ärende av administrativ karaktär och vägleda till information och självservice om andra myndigheters verksamhet och kontaktvägar.</p> <p>En annan del i uppdraget är att hjälpa företagare som behöver guidning bland tillstånd och regler samt ge information om vilka blanketter som krävs i ett ärende, och även ge information om avgifter, lagar och regler.</p> <p>Kommunvägledaren kommer även att bistå små- och medelstora företag med stöd i upphandlingsfrågor.</p> <p>Kommunvägledaren kommer att använda många olika digitala system, tjänster och kommer att behöva förhålla sig till medier och information på ett kritiskt ansvarsfullt sätt.</p>	
Kompetenskrav	Nödvändiga	Meriterande
Utbildning	Minst 60 högskolepoäng eller avslutat YH/KY utbildning inom: service, administration eller kommunikation eller annan dokumenterad utbildning som arbetsgivaren bedömer är likvärdig.	Högskoleexamen till exempel service management

Arbetslivserfarenhet	<p>Två års erfarenhet av arbete i liknade verksamhet.</p> <p>Erfarenhet av digitala arbetssätt och erfarenhet av att använda flera olika digitala verktyg i arbetet samt informationssökning.</p> <p>Erfarenhet av arbete i servicesektorn.</p>	
Språkkunskaper	<p>Goda kunskaper i svenska i både tal och skrift.</p> <p>Grundläggande kunskaper i engelska i både tal och skrift.</p>	
Personliga kompetenser	<ul style="list-style-type: none"> • Lär sig snabbt nya uppgifter och memorerar snabbt information. • Fokuserar på kundbehov och kundtillfredsställelse. • Initiera och vilja prova nya idéer och förändrade arbetssätt. • Informerar och argumenterar på ett tydligt och professionellt sätt. 	<ul style="list-style-type: none"> • Söker efter ytterligare information om eller större förståelse av ett problem. • Visar förståelse för hur en fråga kan vara en del av ett större sammanhang.
Framtida kompetensbehov		

Datum, ansvarig chef:	Datum, ansvarig HR:
------------------------------	----------------------------

8 Referenslista

- Acker, Joan (2006) *Class questions: feminist answers*, Lanham: Rowman & Littlefield.
- Acker, Joan – Barry, Kate – Esseveld, Johanna (1991) ”Objectivity and truth: Problems in doing feminist research” i Fonow, Mary Margret – Cook, Judith A. (red.) (1991) *Beyond methodology: Feminist scholarship as lived research*. Bloomington: Indiana University Press.
- Belt, Vicki – Richardson, Randal – Webster, Juliet (2002) ”Women, social skill and interactive servicework in telephone call centres” *New Technology, Work and Employment*, 17:1, 20-34.
- Butler, Judith (2007) *Genustrubbel: feminism och identitetens subversion*, Göteborg: Daidalos.
- Corman, Michael K. – Melon, Karen (2014) ”What counts? Managing professionals on the front line of emergency service” i Griffith, Alison I. – Smith, Dorothy E. (red.) (2014) *Under new public management: institutional ethnographies of changing front-line work*, Toronto: University of Toronto Press.
- DeVault, Majorie L. (1999) *Liberating method: feminism and social research*, Philadelphia: Temple University Press.
- DeVault, Marjorie L. – McCoy, Liza (2006) ”Institutional ethnography: using interviews to investigate ruling relations” i Smith, Dorothy E. (red.) (2006) *Institutional Ethnography as Practice*, Lanham: Rowman & Littlefield.
- Diamond, Timothy (2006) ”Where did you get the fur coat, fern?” Participant observation in institutional ethnography” i Smith, Dorothy E. (red.) (2006) *Institutional Ethnography as Practice*, Lanham: Rowman & Littlefield.
- England, Kim – Boyer, Kate (2009) ”Women’s work: the feminization and shifting meanings of clerical work” *Journal of Social History*, 43:2, 307-340.
- Gavanas, Anna (2011) ”Privatisering av äldreomsorgen och äldre kunder som aktörer på (in)formella etnifierade marknader” i Mulinari, Paula – Selberg, Rebecca (red.) (2011) *Arbete: intersektionella perspektiv*, Malmö: Gleerup.

- Griffith, Alison I. – Smith, Dorothy E. (2014) "Introduction" i Griffith, Alison I. – Smith, Dorothy E. (red.) (2014) *Under new public management: institutional ethnographies of changing front-line work*, Toronto: University of Toronto Press.
- Hall, Patrik (2012) *Managementbyråkrati: organisationspolitisk makt i svensk offentlig förvaltning*, Malmö: Liber.
- Hartstock, Nancy (2004) "The feminist standpoint: developing the ground for a specifically feminist historical materialism" i Harding, Sandra (red.) (2004) *The feminist standpoint theory reader: intellectual and political controversies*, New York: Routledge.
- Holtgrewe, Ursula (2006) "Restructuring gender flexibility in Organizations: a Comparative Analysis of Call Centres in Germany" i Walby, Silvia et al. (red.) (2006) *Gendering the Knowledge Economy*, Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Kommunfullmäktige (2017) Protokoll 2017-05-24. Malmö stad.
- Lovén, Maria (2019) "Långa väntetider till Malmös kontaktcenter – kommunen skapar gräddfil för speciellt utvalda" *Sydsvenskan* 19 maj 2019, <https://www.sydsvenskan.se/2019-05-19/langa-vantetider-till-malmos-kontaktcenter-kommunen-skapade> (hämtad 2019-05-19).
- Madison, Soyini D. (2005a) Kapitel 5: "Methods and ethics" i *Critical ethnography: method, ethics, and performance*, Thousand Oaks, California: Sage Publications. [PDF]
- Madison, Soyini D. (2005b) Kapitel 4: "Ethics" i *Critical ethnography: method, ethics, and performance*, Thousand Oaks, California: Sage Publications. [PDF]
- Mikulic, Bernard (2019) "Malmö stad la ner sin televäxel – nu får inringande köa i timmar" *SVT Nyheter* 8 Maj 2019, <https://www.svt.se/nyheter/lokalt/skane/stora-problem-med-malmos-nya-kontaktcenter> (hämtad: 2019-05-08).
- Mirchandani, Kiran (2005) "Gender Eclipsed? Racial Hierarchies in Transnational Call Center Work" *Social Justice*, 3:4, 105-116.
- Mulinari, Diana (1999) "Vi tar väl kvalitativ metod – det är så lätt" i Sjöberg, Katarina (red.) (1999) *Mer än kalla fakta – kvalitativ forskning i praktiken*, Lund: Studentlitteratur.
- Mulinari, Paula (2007) *Maktens fantasier & servicearbetets praktik: arbetsvillkor inom hotell- och restaurangbranschen i Malmö*, Linköping: Linköpings universitet.
- Mulinari, Paula – Selberg, Rebecca (2011) "What a way to make a living!" i Mulinari, Paula – Selberg, Rebecca (red.) (2011) *Arbete: intersektionella perspektiv*, Malmö: Gleerup.

- Rose, Ed (2009) *Control, Alienation, Commitment and satisfaction amongst call centre workers*, Liverpool: John Moores University.
- Scott, Joan (1988) "Deconstructing equality-versus-Difference: Or, the uses of poststructuralist theory for feminism", *Feminist Studies*, 14:1, 32-50.
- Selberg, Rebecca (2011) "'Service låter som en piga': Vårdpersonalens formerande distinktioner" i Mulinari, Paula – Selberg, Rebecca (red.) (2011) *Arbete: intersektionella perspektiv*, Malmö: Gleerup.
- Selberg, Rebecca (2012) *Femininity at work: gender, labour, and changing relations of power in a Swedish hospital*, Lund: Arkiv.
- Selberg, Rebecca (2013) "Nursing in Times of Neoliberal Change: An Ethnographic Study of Nurses' Experiences of Work Intensification" *Nordic journal of working life studies*, 3:2, 9-35.
- Selberg, Rebecca (2014) "Erfarenhet som feministiskt begrepp: kön, medvetande och handling i institutionell etnografi" i Sandell, Kerstin – Sager, Maja – Rätzel Nora (red.) (2014) *Kritiska gemenskaper: att skriva feministisk och postkolonial vetenskap*, Lund: Media-Tryck, Lunds universitet.
- Smith, Dorothy E. (2005) *Institutional ethnography: a sociology for people*. Walnut Creek: AltaMira Press.
- Smith, Dorothy E. (2006a) "Introduction" i Smith, Dorothy E. (red.) (2006) *Institutional ethnography as practice*, Lanham: Rowman & Littlefield.
- Smith, Dorothy E. (2006b) "Texts into ethnographic practice" i Smith, Dorothy E. (red.) (2006) *Institutional ethnography as practice*, Lanham: Rowman & Littlefield.
- Sommestad, Lena (1992) *Från mejerska till mejerist: en studie av mejeriyrkets maskuliniseringsprocess*, Lund: Studentlitteratur.
- Stadskontoret (2015) *Utredning om kommungemensamt kontaktcenter*. Malmö stad. [PDF]
- Stadskontoret (2017) *Reviderad utredning om kommungemensamt kontaktcenter*. Malmö stad. [PDF]
- Sundström, Göran (2015) "Administrative reform" i Pierre, Jon (red.) (2015) *The Oxford handbook of Swedish politics*, Oxford: University Press. [Online] DOI: 10.1093/oxfordhb/9780199665679.013.45

Vetenskapsrådet (2002) *Forskningsetiska principer inom humanistisk-samhällsvetenskaplig forskning*. [PDF]

Widerberg, Karin (2015) ”En invitasjon til institusjonell etnografi” i Widerberg, Karin (red.) (2015) *I hjertet av velferdsstaten: en invitasjon til institusjonell etnografi*, Oslo: Cappelen Damm akademisk.

Witz, Anne (1990) “Patriarchy and profession: the gendered politics of occupational closure” *Sociology*, 24:4, 675-690.

Woodcock, Jamie (2015) *A worker's inquiry in a UK call centre: the labour process, management, and resistance*, London: Unvi. Goldsmiths.

8.1 Otryckta källor

Intervjuer

6 inspelade intervjuer. Inspelningar och transkriberingsutskrifts förvaras hos författaren.

Fältanteckningar

Fältdagboken förvaras hos författaren.

Malmö stads infobrev

25 infobrev. Kopior förvaras hos författaren.