



Vesa Leppänen
Ann-Mari Sellerberg

Styrning av butiksarbete

En undersökning om livsmedelsbutiken, bensinstationen
och elektronikbutiken

Bokbox Förlag

STYRNING AV BUTIKSARBETE

Vesa Leppänen
Ann-Mari Sellerberg

Styrning av butiksarbete

En undersökning om livsmedelsbutiken, bensinstationen
och elektronikbutiken

Bokbox Förlag

Copyright © Vesa Leppänen & Ann-Mari Sellerberg 2010

Första upplagan September 2010

Produktion Infografen/Desktop, Malmö

Omslag Kjell E. Eriksson

Omslagsillustration Stina Persson, www.stinapersson.com

Tryck Media-Tryck, Lund 2010

ISBN 978-91-86980-53-5

Bokbox Förlag

Södra Förstadsgatan 88b

214 20 Malmö

bokbox@infografen.com | www.bokbox.se

Sammanfattning

Denna rapport är ett resultat av forskningsprojektet *Handelns frontpersoner* som finansierades av Handelns utvecklingsråd och genomfördes vid Sociologiska institutionen vid Lunds universitet under 2008-2009. Projektet i sin helhet undersökte dolda kompetenser och relationer mellan personal och kunder inom handeln: vid en livsmedelsbutik, två bensinstationer och en elektronikbutik. Inom projektet undersöktes hur arbetet styrs av butikschefer, ägare och kedjor; vilka uttalade och outtalade krav på kompetenser som ställs på de anställda; hur normer om trevlighet och säljande upplevs och tar sig i uttryck i arbetet; vilka typer av besvärliga situationer som uppkommer i möten med kunder och hur dessa situationer hanteras. Empiriska data insamlades genom deltagande observation och intervjuer med butikschefer och anställda.

Denna rapport beskriver och analyserar organisationernas styrning av arbetet i de fyra butikerna. Inledningsvis beskrivs *den lokala formella styrningen*: den hierarkiska ledningsorganisationen; grundläggande anställningsförhållanden; scheman; regler, rutinlistor och skriftliga ansvarsförbindelser; informationsvägar; lönesättning; teknisk styrning (genom in- och utstämpling och kassaapparater); samt övervakning (direkt och indirekt genom kameror).

Sedan beskrivs *den lokala informella styrningen*. Den var mest påtaglig vid den privatägda livsmedelsbutiken, men fanns även i mindre

utvecklad form vid de andra butikerna. Dess övergripande målsättning tycktes vara att etablera en familjär lojalitet till företaget hos de anställda. Chefen och dennes närmaste betonade att butikens framgång var en gemensam angelägenhet och att den konkurrerade med andra butiker. Konkurrensen handlade om att vinna kunderna genom att vara trevlig och säljande. Chefen deltog ofta i det dagliga arbetet och kunde då fungera som mönsterarbetare samt övervaka, bedöma och ge direktiv till de anställda. Den informella styrningen karakteriserades också av informella relationer mellan ägare/chef och en grupp av närmaste. Ny personal rekryterades primärt via sociala kontakter och personliga referenser och den nyanställdes personliga egenskaper betraktades som viktigare än t.ex. betyg och varukunskap. Nyanställda introducerades främst genom praktiskt arbete och blev föremål för prövning avseende sin arbetsvilja och förmåga att klara av arbetet innan de eventuellt fick tillsvidare anställning.

Därefter beskrivs *den centrala formella styrningen*. Den härstammade från de kedjor till vilka butikerna tillhörde. Den formella centrala styrningen var inriktad på två aspekter av butikerna; dels deras front (det kunderna upplever), dels arbetsprocesser.

Kedjorna styrde *fronten* vid butikerna och använde då en rad olika metoder: de utfärdade normer om hur butikernas fronter ska vara utformade (vilka varor som ska säljas och till vilka priser, skyltning, arbetskläder, osv.). Särskilt detaljerad var denna styrning vid bensinstationerna och elektronikbutiken, där kedjorna även använde planogram för att styra hyllornas placering och varornas placering på hyllorna. Kedjorna artikulerade också normer om den sociala interaktionen med kunder, vilket var särskilt påtagligt vid bensinstationerna och elektronikbutiken. Vid bensinstationen fanns regler om att anställda skulle hälsa på alla kunder, ställa merförsäljningsfrågor och ta avsked muntligen. Vid elektronikbutiken fanns en levande diskussion om hur man säljer bäst, understödd av ledningen och av olika utbildningar. De kedjor som bensinstationerna tillhörde försökte även styra vilka som anställdes genom att testa dem. Kedjorna tillhandahöll även sär-

skilda skriftliga introduktionsmaterial vilka bl.a. fokuserade säkerhet och centrala normer för kundbemötande. I viss mån erbjöds även kortare utbildningar till de anställda, ofta i samarbete med leverantörerna, men även längre utbildningar till butikschef eller motsvarande. Kedjorna ålade även butikerna att genomföra egenkontroller av butikerna, vilket var särskilt omfattande vid bensinstation B, där anställda dagligen använde ett särskilt skriftligt protokoll. Även de överordnade vid kedjorna genomförde kontroller och de anlidade även företag som genomförde anonyma butikskontroller vars resultat sedan återrapporterades till kedjornas huvudkontor och till butikerna.

Den centrala formella styrningen av butikerna var alltså inriktad på att styra *arbetsprocesser* i butikerna i de fall då kedjorna även ägde butikerna, nämligen en av bensinstationerna och elektronikbutiken. Styrningen av arbetsprocesser innebar att kedjan utfärdade normer även om butikens utformning backstage, dvs. de delar av butiken som kunderna inte hade tillgång till, och att kedjornas kontroller av butikerna även omfattade dessa bakre regioner. Styrningen av arbetsprocesser var särskilt detaljerad vid en av bensinstationerna, där de anställdas arbete styrdes genom scheman som angav exakt vid vilken tidpunkt olika arbetsuppgifter skulle utföras. Kedjorna styrde även arbetet med beställningar av varor genom att bestämma vilka leverantörer som skulle anlitas och genom att specificera vilka varor som skulle inköpas och vilka kvantiteter. Kedjorna styrde även exakt hur vissa arbetsprocesser skulle utföras, vilket var särskilt reglerat vid en av bensinstationerna. Vid denna station tillämpades även särskilda uppgiftskort för att styra de anställdas arbete. Kedjorna hade även introducerat checklistor för vissa arbetsuppgifter, t.ex. städning av toaletter. Dessutom arrangerade kedjorna tävlingar och delade ut bonusar till anställda, i synnerhet för varor där de förväntades kunna påverka försäljningen. Det innebar att bonussystemet var särskilt utvecklat vid elektronikbutiken, där det fanns en flora av olika bonusar. Kedjorna styrde även genom information om försäljning och resultat. Särskilt detaljerad var denna informa-

tion vid elektronikbutiken, där anställda hade tillgång till all tänkbar information om sin egen och kollegornas försäljning.

I den avslutande diskussionen fokuseras den centrala styrningen och dess brister. Den kan upplevas som konstruktiv då den tydliggör medarbetarnas ansvar (och därigenom minska konflikter), men samtidigt kan den upplevas som alltför rigid. Den centrala styrningen fokuserar vissa aspekter av arbetet, främst sådana som berör butikens front och vissa aspekter av mötet med kunden, men den ger föga vägledning för personal avseende hur de ska hantera sina egna känslor och värderingar i arbetet. Den logik som ligger till grund för den centrala styrningen är inte alltid transparent i organisationen, vilket innebär att anställda ibland kan uppleva att deras möjligheter att få gehör för idéer var små. Den riskerar även att bli en hämsko för den lokala butikschefens idéer om hur butiken kan profilera sig på den lokala marknaden.

Innehåll

Sammanfattning 5

Förord 11

1. Inledning 13

2. Undersökningen 17

2.1 Sammanhang 17

2.2 Butikerna 17

2.3 Metod 19

3. Lokal formell styrning 21

3.1 Formell ledningsorganisation 21

3.2 Anställningsförhållanden 23

3.3 Scheman 24

3.4 Regler, rutinlistor och skriftliga ansvarsförbindelser 24

3.5 Information 25

3.6 Löner 27

3.7 Teknisk styrning 28

3.8 Övervakning 28

4. Lokal informell styrning 29

- 4.1 *En tävling mellan butiker och anställda* 30
- 4.2 *En tävling om kunderna: att vara trevlig och säljande* 32
- 4.3 *Chefen deltar i det dagliga arbetet* 34
- 4.4 *Chefens närmaste* 40
- 4.5 *Rekrytering* 41
- 4.6 *Introduktion* 42
- 4.7 *Utbildning* 48
- 4.8 *Prövning* 48
- 4.9 *Den lokala informella styrningens målsättning: familjär lojalitet* 52

5. Central formell styrning 55

- 5.1 *Central styrning av butikens front* 56
- 5.2 *Central styrning av arbetsprocesser* 85

6. Diskussion om den centrala formella styrningen 95

7. Litteratur 99

- 7.1 *Referenser* 99
- 7.2 *Litteraturtips* 100

Förord

Denna rapport är ett resultat av forskningsprojektet *Handelns frontpersoner* som finansierades av *Handelns utvecklingsråd* under 2008 och 2009 och genomfördes vid Sociologiska institutionen, Lunds universitet. Vi vill rikta ett stort tack till Andreas Hedlund, kanslichef vid *Handelns utvecklingsråd*. Andreas har under hela projekttiden visat ett stort och stimulerande intresse för vår forskning.

Forskningsprojektet i sin helhet undersöker dolda kompetenser och relationer mellan anställda och kunder vid en livsmedelsbutik, två bensinstationer och en elektronikbutik. Empiriska data har insamlats genom kvalitativa intervjuer med anställda och chefer samt genom deltagande observation av arbete i butikerna. Även om projektet nu är avslutat i formell mening planerar vi fortsätta arbeta med insamlade data och publicera resultat under de kommande åren. Till dags dato har de tre nedanstående arbetena publicerats från projektet *Handelns frontpersoner*.

Vi har undersökt en rad olika aspekter av arbetet i butikerna och tre rapporter publiceras under hösten 2010 från projektet. I denna rapport beskrivs hur arbetet styrs av butikschefer, ägare och kedjor (Leppänen & Sellerberg Bokbox förlag 2010). Här analyseras både hur det manuella arbetet styrs, men även hur mötet med kunderna blir styrt av butikschefer, ägare och kedjor.

I en annan kommande rapport analyseras centrala normer inom handeln, nämligen hur normer om trevlighet och säljande upplevs av anställda och tar sig i uttryck i deras arbete (Leppänen & Sellerberg Bokbox förlag 2010).

I en tredje rapport som publiceras av HUR. Handelns Utvecklingsråd, beskrivs och analyseras en annan regelbundet förekommande del av arbetet, nämligen olika typer av besvärliga situationer som uppkommer i möten med kunder (Handelns Utvecklingsråd, Forskningsrapport 2010: 5).

I denna rapport, liksom i de andra planerade publikationerna, återges en lång rad autentiska intervjuer och beskrivningar av olika situationer som uppkom vid insamlingen av data. Därigenom vill vi ge fylliga och konkreta beskrivningar av det arbete som utförs av handelsanställda och i anslutning till det presentera våra tolkningar av de sociala processer som utspelar sig i deras möten med kunder och övriga arbete.

Vi vill här rikta ett särskilt stort tack till alla de som är verksamma vid de butiker som deltog i denna undersökning. Ni har ställt upp på intervjuer och låtit Vesa samla in empiriska data genom att delta i det dagliga arbetet. Utan denna öppenhet hade undersökningen aldrig kunnat genomföras. Stort tack till alla er på de arbetsplatser som vi undersökt!

Vi vill också rikta ett varmt tack till vår förläggare Kjell E. Eriksson, som på kort tid förvandlat våra manuskript till två välgjorda böcker.

Lund i augusti 2010

Vesa Leppänen | Ann-Mari Sellerberg

1. Inledning

I denna rapport beskrivs och analyseras styrning av arbete i fyra butiker; en större livsmedelsbutik, två bensinstationer och en elektronikbutik. Särskilt fokuseras den inomorganisatoriska styrning som utövas av butikschefen, deras närmaste medarbetare och de kedjor till vilka butikerna är anslutna.

Butiksarbete styrs även av förhållanden som ligger utanför butikens organisation. Även om denna rapport inte beskriver och analyserar utomorganisatorisk styrning är det värdefullt att kortfattat betänka vad den består av: En grundläggande form av utomorganisatorisk styrning utövas genom lagstiftning om äganderätt. Å ena sidan finns det individer och organisationer som äger butikerna och behöver anställa personer som utför arbete i dem. Å andra sidan finns det individer som behöver arbeta för att trygga sitt uppehälle. När dessa två parter möts ingår de överenskommelser om löner och andra anställningsförhållanden. Det finns även annan lagstiftning som styr arbetet i butikerna, till exempel anställningsförhållanden, arbetstider, fysisk arbetsmiljö, jämställdhet, avtalsbildning, hantering av tvister och uppsägningar. Det finns även lagstiftning som reglerar olika aspekter av butikernas drift, till exempel företagsformer, bokföring, revision och skatter. All denna

lagstiftning skapar ett ramverk för arbetsgivarens styrning av den anställdes¹ arbete.

Utomorganisatorisk styrning sker även genom avtal mellan arbetsgivarna och arbetarnas organisationer, vilka ytterligare reglerar löner och andra anställningsförhållanden. Även kommunala regler och beslut styr butikerna, till exempel bestämmelser om plan- och bygglov och sanitära förhållanden. Även tillverkare och leverantörer styr butikerna genom priser och utbud av varor. Kunder styr genom pris-känslighet och genom att efterfråga specifika varor och tjänster och bemötande från de anställda. Även enskilda anställda styr butikerna genom anspråk på löner och andra anställningsförhållanden liksom genom hur de utför sitt arbete. Sammantaget ingår butikerna i en väv av maktförhållanden där olika aktörer styr verksamheten på olika sätt. Denna rapport handlar *inte* om denna utomorganisatoriska styrning. Istället fokuseras den inomorganisatoriska styrning som utövas av butikshefarna, deras närmaste medarbetare och kedjorna.

Denna text inleds med en kort beskrivning av den *lokala formella styrningen* av arbetet i butikerna, som sker genom formell ledningsorganisation, scheman, tilldelning av ansvarsområden, osv. Sedan beskrivs den *lokala informella styrningen*. Den utövas av cheferna och deras närmaste medarbetare som deltar i det dagliga arbetet och utövar direkt kontroll och styrning av arbetet. Den utövas också genom att rekrytering sker stegvis, genom att arbetssökande först provanställs och testas innan de anställs tills vidare. En viktig målsättning med den lokala informella styrningen tycks vara att etablera familjär lojalitet med företaget. Därefter beskrivs den *formella centrala styrningen* som utövas av de kedjor till vilka butikerna är anslutna. Den karakteriseras av detaljerad reglering av arbetet, checklistor, samt öppna och dolda kontroller av arbetet vilka utförs av kedjans utsända. I de privatägda butikerna som var anslutna till kedjor fokuserade den formella centrala styrningen främst på *fronten*. I de butiker som ägdes av kedjorna var

1 Vi använder i denna text uttrycket "den anställda" för både kvinnor och män, i pluralis "de anställda".

styrningen även inriktad på butikernas *arbetsprocesser*. I den avslutande diskussionen fokuseras den centrala styrningen och dess brister, till exempel att dess logik upplevs som svårförståelig och att den kan fungera som en hämsko för kreativitet och innovationer.

2. Undersökningen

2.1 Sammanhang

Denna rapport är ett resultat av forskningsprojektet *Handelns frontpersoner* som finansierades av Handelns utvecklingsråd under 2008-2009. Projektet fokuserade dolda kompetenser och relationer mellan personal och kunder vid en livsmedelsbutik, två bensinstationer och en elektronikbutik. Inom projektet undersöktes olika aspekter av arbetet i butikerna: hur arbetet styrs av butikschefer, ägare och kedjor; vilka uttalade och outtalade krav på kompetens som ställs på de anställda; hur normer om trevlighet och säljande upplevs och tar sig uttryck i arbetet; vilka typer av besvärliga situationer som uppkommer i möten med kunder och hur dessa situationer hanteras. Empiriska data insamlades genom deltagande observation och intervjuer med butikschefer och anställda.

2.2 Butikerna

Livsmedelsbutiken är belägen i södra Sverige, i en förort till en medelstor stad. Den ägs av en familj och ingår i en av de större rikstäckande kedjorna. En större del av kunderna kommer dit med bil medan en mindre del bor i ett närliggande villa- och hyreshusområde. De anställda beskriver kunderna som relativt köpstarka. I butikens kontor

finns ägaren, butikschefen och två anställda som har ansvar för den dagliga administrationen. Det finns tre områdesansvariga i butiken: en som ansvarar för färskvaror, en för kolonialvaror och en för kassorna. Butiken har c:a 80-85 anställda, varav drygt 40 på heltid. Den är indelad i olika avdelningar: bröd, frukt och grönt, kött och chark, frys, mejeri, kolonialavdelning och specialavdelning. Där finns även en manuell chark- och ostdisk, en manuell fiskdisk och en förbutik med tobak, spel och uthämtning av biljetter. Där finns också ett kök där dagens rätt och andra maträtter tillagas och som kunderna tar ur ett värmeskåp i butiken. Vid varje avdelning finns en avdelningsansvarig samt någon eller några medarbetare.

Bensinstation A ägs av en privatperson och ingår i en av de större kedjorna. Kedjan äger byggnaderna och det mesta av inventarierna och hyr ut dem till butiken. Den är belägen i ett industriområde i utkanten av en medelstor stad, där en landsväg korsar en motorväg. Kunderna är anställda vid företag i industriområdet och deras kunder, yrkesförare, privatpersoner som rör sig på landsvägen och motorvägen samt lokala ortsbor boende i villorna i närheten. Vid bensinstationen finns mellan fem och sju heltidsanställda samt två timanställda som ofta arbetar under kvällar och helger. Stationen säljer drivmedel, hyr ut bilar, har en tvätthall, en gör-det-själv-hall, och har en stor butik med kioskvärder och ett enklare sortiment livsmedel. Stationen säljer kaffe, bake off-produkter, korv och färdiglagade varmrätter.

Bensinstation B ägs och drivs av en stor kedja. Den är belägen vid en motorväg i utkanten av en mellanstor stad. Den har en anställd butikschef som till stor del har samma funktioner som ägarna vid de andra butikerna. Han beskriver sitt arbete som mycket likt franchisingtagares situation. Han ansvarar för ekonomisk redovisning, personalfrågor och dagligt beslutsfattande. Bensinstationen har 17-18 anställda. En mindre del av kunderna är ortsbor medan en större andel är pendlare, yrkesförare eller turister (särskilt under sommaren). Bensinstationen säljer drivmedel, hyr ut bilar, har en tvätthall och en butik

med ett relativt omfattande sortiment av livsmedel. Stationen säljer även kaffe, korv och hamburgare samt egentillverkade baguetter.

Elektronikbutiken ägs och drivs av en rikstäckande kedja. Den är belägen i ett butikscentra i utkanten av en medelstor stad. Butikschefen är direkt underställd huvudkontoret och ansvarar för den dagliga skötseln av butiken medan många övergripande beslut, liksom ekonomisk redovisning, hanteras centralt. Vid butiken arbetar butikschefens ställföreträdande, fyra säljare och en vid kassan. Samtliga är fast anställda och arbetar heltid eller nästan heltid. Dessutom finns åtta-nio deltidsanställda som främst arbetar under kvällar och helger.

2.3 *Metod*

Empiriska data samlades in genom deltagande observation och kvalitativa intervjuer. Datainsamlingen påbörjades med ljudinspelade kvalitativa intervjuer med butikschefer vid tre olika livsmedelsbutiker. Vid en av de tre butikerna genomfördes deltagande observationer under tre hela arbetsdagar per vecka under tio veckors tid. Vid dessa observationer deltog Vesa Leppänen i de anställdas ordinarie arbete och förde anteckningar om sina iakttagelser. Dessa observationer genererade en stor mängd fältanteckningar som skrevs ut på ordbehandlare samma dagar som de antecknades. Dessutom genomfördes 11 längre ljudinspelade kvalitativa intervjuer med anställda som hade observerats.

Sedan genomfördes ljudinspelade kvalitativa intervjuer med tre stationschefer vid tre bensinstationer, vilket följdes av deltagande observationer vid två av stationerna under tre hela arbetsdagar per vecka under fem veckors tid. I anslutning till det genomfördes tio ljudinspelade kvalitativa intervjuer med de observerade medarbetarna vid de två stationerna.

Därefter genomfördes ljudinspelade kvalitativa intervjuer med tre butikschefer vid tre elektronikbutiker. Sedan samlades data in genom deltagande observation vid en elektronikbutik under tre veckor, varefter kvalitativa intervjuer gjordes med tre anställda.

Datainsamlingen har varit mycket lik vid de olika butikerna. När butikscheferna kontaktades fick de skriftlig och muntlig information om projektets syften, metoder och hur data skulle hanteras. De blev garanterade personlig anonymitet. Efter att de hade blivit intervjuade tillfrågades de om Vesa fick genomföra deltagande observation med de anställda. I de fall butikscheferna sade ja, fick de instruktioner om att fråga de anställda så att beslut om medverkan fattades av dem själva. Därefter kontaktades de som hade visat intresse. Deras deltagande var frivilligt. De blev informerade om projektets syften, metoder, hur data skulle hanteras och fick löften om anonymisering vid publikation. Fältanteckningarna gjordes öppet och de anställda som önskade läsa anteckningar som berörde dem själva fick göra det. I flera fall undrade anställda vad som antecknades vilket då redovisades öppet och de erbjöds att läsa anteckningarna, men samtliga avböjde detta. I anslutning till observationerna tillfrågades de om de ville delta i en intervju.

Intervjuerna med de anställda genomfördes med stöd av en intervjuguide med teman och stickord som stöd för intervjuaren. Intervjuguiden hade följande rubriker: bakgrundsinformation (ålder, utbildning, hur fick arbetet, karriär); övergripande om arbetet (vad det består av, vad som upplevs som positivt och negativt, introduktion, utbildning); kunder (vilka de är, vad som karakteriserar kunderna i butiken, etc.); mötet med kunden (vad det består av, hur anställda bör förhålla sig, vilka problem som kan uppkomma, etc.); kollegornas betydelse; samt regler och normer om arbetet. Även vid intervjuerna med butikscheferna användes en intervjuguide, men den kompletterades med frågor om butikens organisation, personalpolicy, m.m. Intervjuerna skrevs ut ordagrant och tolkades sedan.

3. Lokal formell styrning

I det följande ges en översiktlig beskrivning av den lokala formella styrningen av butikerna, dvs. formell ledningsorganisation, anställningsförhållanden, scheman, regler, rutinlistor, skriftliga ansvarsförbindelser, personalmöten, information, lönesättning och teknisk styrning. Denna korta beskrivning syftar till att ge en bakgrund till de efterföljande avsnitten där den *lokala informella* och den *centrala formella* styrningen beskrivs mer utförligt.

3.1 Formell ledningsorganisation

Livsmedelsbutiken var ett självständigt företag som i huvudsak ägdes av en privatperson och hans familj. Resterande del ägdes av kedjan där butiken ingår. Det totala antalet anställda var mellan 80 och 85 personer, varav drygt 40 var heltidsanställda.

Det fanns en tydlig formell hierarki med högre nivåer som sades styra lägre nivåer. Överst i denna hierarki fanns *ägaren*. Han fattade övergripande beslut i samråd med butikens *ledningsgrupp*, där personalchefen, de två områdescheferna och vissa av avdelningscheferna ingick. Han deltog även i det dagliga arbetet i butiken. Ägarens närmaste medarbetare var *personalchefen*, som ansvarade för personalförsörjning och en stor del av den dagliga driften av butiken. Personalchefen an-

svarade, i samråd med ägaren, för anställningar, ombyggnader, större inköp och priser. Han hade också ansvar för en avdelningarna.

Vid livsmedelsbutiken fanns även tre *områdeschefer*. De hade övergripande ansvar för färskvaror, kolonial och kassor men arbetade även i butiken. Kassachefen hade även ansvar för personalförsörjningen till kassorna, vars bemanning var central för butiken och där det var stor omsättning av anställda. Det fanns också särskilda *avdelningsansvariga*, till exempel för förbutik, mejeri, fisk, chark, frys, delikatess, kolonial, bröd och frukt- och grönt. De beställde varor, genomförde ombyggnader, ansvarade för att varorna hanterades korrekt och att avdelningarna hölls rena och snygga. Slutligen fanns det *butiksanställda* som var knutna till de olika avdelningarna.

Även vid bensinstation A fanns en tydlig formell hierarki. Bensinstationen var ett självständigt företag som ägdes av en enskild person och den var, liksom livsmedelsbutiken, ansluten till en kedja. Vid denna bensinstation var *ägaren* också chef för bensinstationen och han deltog även i det dagliga arbetet. Han hade en *ställföreträdande stationschef* som övertog hans funktioner när han var frånvarande. Vid bensinstationen fanns 8 *butiksanställda* som utförde det dagliga arbetet i butiken, varav 6 arbetade heltid. Vid bensinstation A var ansvaret för de olika produkterna fördelat mellan de anställda; drivmedel, kiosk och livs, lotter och tobak, samt snabbmat. De avdelningsansvariga hade till uppgift att beställa och prismärka varor, inventera och städa de egna avdelningarna.

Bensinstation B ägdes och drevs av ett större bensinbolag. Den hade en anställd *stationschef* som var underställd en distriktschef, vilken i sin tur var underordnad den centrala ledningen vid huvudkontoret. Stationschefen ansvarade för den dagliga driften av bensinstationen, men även för ekonomisk redovisning och personalfrågor såsom anställningsärenden och scheman. Det fanns även en *ställföreträdande stationschef* som ansvarade för bensinstationens drift när stationschefen var frånvarande. Det fanns också 17-18 *butiksanställda* som delade på arbetet vid bensinstationen.

Även elektronikbutiken ägdes av en kedja och *butikschefen* var underställd en regionchef, vilken i sin tur var underordnad den centrala ledningen. Butikschefen ansvarade för personalfrågor och den dagliga driften av butiken. Många funktioner hanterades centralt, till exempel beställningar, prissättning, information till kunder och ekonomisk redovisning. Vid butiken fanns en *ställföreträdande butikschef* som var underställd butikschefen och även fungerade som exponeringsansvarig. Vid butiken fanns följande avdelningar: bruna varor (TV, DVD, kamera, m.m.), vitvaror (kyl, frys, tvätt, m.m.) office (datorer, skrivare, telefoner, m.m.), kassa och lager.

3.2 Anställningsförhållanden

Förutom de fast anställda fanns timanställda medarbetare vid samtliga butiker. De fast anställda arbetade oftast på dagtid under vardagar medan de timanställda främst arbetade under kvällar och helger. En anledning till att de fast anställda ofta arbetade dagtid var att de vanligen var mer införstådda med butikernas olika rutiner och därför utförde mer ansvarsfulla arbetsuppgifter, som att beställa och att ta emot varor, vilket endast kunde ske under dagtid. En annan anledning var att arbete under dagtid ofta var mer attraktivt, i synnerhet för de som hade familj. Ett sätt att minska omsättningen på personal var att erbjuda mer attraktiva scheman till de fast anställda, dvs. arbete på dagtid. För att täcka behovet av personal under kvällar och helger anlätades således timanställda. Andra anledningar till att anlita timanställda under kvällar och helger var att de i allmänhet var yngre; kostade mindre per timme; kunde anlitas på kort varsel då butiken hade behov av dem (istället för att knyta upp dem på schemalagd tid och riskera att ha fler anställda under dyra kvällstimmar än vad butikerna hade behov av). Ibland ansågs timanställda/ungdomar också vara särskilt hårt arbetande.

Timanställning blir ofta en inkörsport till fast anställning. De timanställda får möjlighet att prova arbetet innan de beslutar sig för om de vill fortsätta inom yrket. De får då möjlighet att visa hur flexibla,

arbetsvilliga och flitiga de är. För arbetsgivaren innebär timanställningarna en möjlighet att bedöma om de timanställda är lämpliga att fortsätta, vilket diskuteras mer utförligt nedan i kapitlet om lokal informell ledning.

3.3 *Scheman*

En annan del av den formella styrningen sker med personalscheman. De definierar bemanningens storlek vid olika delar av butikerna vid olika tidpunkter. Vid samtliga butiker registrerades de exakta klockslagen för in- och utstämpling. Vid livsmedelsbutiken fanns en särskild stämpekllocka där anställda stämplade när de kom och gick från arbetet.

3.4 *Regler, rutinlistor och skriftliga ansvarsförbindelser*

Vid samtliga butiker fanns olika *regler* för arbetet. Vid livsmedelsbutiken fanns regler om vilka anställda som hade ansvar för specifika arbetsuppgifter och hur de skulle genomföras, till exempel hur butiken skulle öppnas och stängas (släckning, låsning, hantering av dagskassa, osv.), hur vissa varor skulle hanteras (avseende temperatur, hygien, osv.), vilka arbetskläder som skulle användas i anslutning till olika arbetsmoment, hur man skulle bete sig i nödsituationer (till exempel våld, hot och brand) och vilka som får befinna sig i de olika delarna av butiken (till exempel fick enbart kökspersonal vistas i köket).

Även om det fanns många regler och de flesta var nedtecknade i olika dokument (varav vissa, till exempel de som berörde säker hantering av varor och personsäkerhet, även fanns på kedjans intranät,) var det få som fanns tillgängliga i det dagliga arbetet. Istället förlitade man sig på muntlig överföring och på lappar som var upphängda i butikens olika delar. Det kan hänga samman med att butiken består av olika avdelningar med olika rutiner och att många regler endast berör enskilda delar av butiken. Det kan eventuellt också bero på den höga

omsättningen på personal och det därmed sammanhängande behovet av information på de platser där sådan behövs i arbetet.

Även vid bensinstationerna och elektronikbutiken fanns regler, till exempel för öppning och stängning, hur pengar hanteras säkert och hur man betar sig i olika nödsituationer. Vid båda bensinstationerna och vid elektronikbutiker fanns reglerna även nedtecknade i handböcker som fanns tillgängliga i kedjornas intranät.

Vid samtliga butiker fanns även *rutiner* för arbetet vid de olika avdelningarna. Vid livsmedelsbutiken och bensinstationerna sammanställde anställda olika rutinlistor, vilka fungerade som påminnelser för dem själva, för vikarier och timanställda. Som exempel hade man vid förbutiken utformat en utförlig beskrivning av olika rutiner i anslutning till öppning och stängning, till exempel att låsa upp gallret, slå på TV-monitorerna och starta kassa-apparaterna.

Vid butikerna fick anställda också underteckna vissa *skriftliga ansvarsförbindelser* som reglerade hur nycklar, portkoder, kassor, m.m. skulle hanteras.

3.5 Information

En annan del av den formella lokala styrningen består av *personalmöten*. Vid livsmedelsbutiken sade anställda att det anordnades ungefär en eller två personalmöten per år. Vid bensinstation A uppgav butikschefen att de anordnar personalmöte en gång per månad. Vid bensinstation B sade stationschefen att ambitionen var att anordna personalmöte ungefär varannan månad, medan de anställda menade att de hölls 3-4 gånger per år. Vid elektronikbutiken anordnades ett kort frukostmöte varje morgon, då aktuell information förmedlades muntligen till de anställda. Ibland deltog även representanter för leverantörer, vilka informerades om olika produkter, och ibland deltog överordnade chefer som ville träffa de anställda för att informera eller diskutera något. Vid elektronikbutiken anordnades även särskilda månadsmöten då de ansvariga för avdelningarna träffades.

Vid livsmedelsbutiken och bensinstationerna sade cheferna att den viktigaste frågan vid personalmötena var att presentera och diskutera det ekonomiska resultatet. Vid samtliga butiker fick de anställda ta del av det ekonomiska resultatet, i synnerhet omsättningens storlek under den senaste perioden i förhållande till omsättningens storlek föregående period.

Vid samtliga butiker spreds mycket information till de anställda med *lappar* som sattes upp på olika ställen. En anställd vid livsmedelsbutiken:

V Hur ser informationsvägarna ut här? Finns det några arbetsplatsträffar här?

IP² Informationsvägarna är väl: lappar, lappar, lappar, skulle jag vilja säga.

V Var sitter dom?

IP En stor anslagstavla som sitter nere mellan personalrummet och butiken och sen är det inne på kafferummet. Sen... lite muntlig information, men den är liten. Pytteliten... som... det blir lappar numera. Vi har inga utvecklingssamtal eller nåt sånt.

Intervjupersonen hänvisade till en anslagstavla vid den låsta dörren som leder från personalutrymmena till butiken, där anställda passerar flera gånger per dag. Där satte man upp information om nya rutiner, resultat i olika tävlingar och vilka varor som fanns i den reklam som riktades till kunderna, så att anställda kunde kontrollera att det fanns tillräckliga kvantiteter av dessa varor och att prismärkningen stämde med reklamen.

Vid bensinstation A förmedlades information inte lika mycket genom lappar. Istället förmedlades den muntligen, från person till person. Förmodligen hänger det samman med att relativt få var anställda.

2 Vi använder genomgående beteckningen IP för intervjupersonen.

Men vid bensinstation B förmedlades en stor mängd information med lappar på anslagstavlan som hängde vid den låsta dörren som leder från personalutrymmena till butiken. Kedjan hade särskilda regler om att en sådan anslagstavla skulle finnas i varje bensinstation och att viss information skulle finnas uppsatt på den. Således var denna anslagstavla och den information som sattes upp där en del av kedjans centrala formella styrsystem. Vi återkommer nedan till innehållet på denna anslagstavla. (Se rubriken 5.2.9 Återkoppling.)

Vid elektronikbutiken hade anslagstavlan mindre betydelse. Det sammanhänger med att kedjan hade övertagit denna funktion och hade ersatt anslagstavlan med en elektronisk anslagstavla på intranätet som innehöll motsvarande information som vid bensinstation B.

3.6 Löner

Arbetet styrs även med löner. Vid samtliga butiker tillämpades ett system för lönesättning där de anställda hade en viss fast grundlön och kunde få vissa tillägg, till exempel om de var avdelningsansvariga.

Vid samtliga butiker, utom bensinstation A, fanns en form av resultatbaserad lön som tillägg till den fasta lönen. Vid livsmedelsbutiken var denna del kollektiv och relativt liten. Den baserades på försäljningsresultat i relation till uppställd budget. De anställda upplevde att det var svårt att påverka dess storlek och att den var av mindre betydelse.

Vid bensinstation B beräknades den resultatbaserade lönen något mer avancerat. (Tillvägagångssättet var bestämt av kedjan i förhandling med arbetarnas organisationer och var således en del av kedjans centrala styrsystem.) Där hade de anställda en fast lön och en mindre kollektiv resultatbaserad del. De kunde även få individuella lönepåslag som baserades på försäljning av enskilda varor, till exempel biltvättar. Även om detta lönepåslag upplevdes som litet så hade den en viss betydelse för en del anställda, vilka upplevde denna försäljning som ett slags tävling.

Vid elektronikbutiken fanns både en kollektiv och en individuell resultatbaserad lön som var baserad på flera faktorer: butikens totala försäljning, den egna försäljningen och den egna försäljningen av vissa varor. Men det var svårt för de anställda att öka sina löner genom den resultatbaserade delen eftersom den behövde vara förhållandevis stor innan den översteg den fasta lönen och kunde ge reellt tillskott till den. (Även detta system var initierat av kedjan och därför en del av det centrala styrsystemet.)

3.7 Teknisk styrning

Det fanns också en teknisk styrning av de anställdas arbete. Vid samtliga butiker fungerade *kassan* som en slags teknisk kontroll. När de anställda ställde sig vid kassan, loggade de in med sin individuella identitet, vilket innebar att varje kvitto kunde spåras tillbaka till en enskild anställd.

3.8 Övervakning

Vid samtliga butiker fanns övervakningskameror, vilket motiverades med argument som hade att göra med säkerhet. Cheferna sade att kamerorna fanns för att övervaka potentiella snattare och hjälpa polisen att spåra tjuvar, bedragare, smitare och andra som utför olagliga handlingar. Men, enligt de anställda, användes kamerorna även för att övervaka deras arbete.

Sammantaget ser vi att den lokala formella styrningen av butikerna uppvisar stora likheter sinsemellan. En viktig skillnad mellan butikerna är att kedjorna i vissa fall hade tagit över och formaliserat vissa delar av det styrsystem som i de andra butikerna tillhörde det lokala formella styrsystemet (särskilt vid bensinstation B och elektronikbutiken). De hade introducerat handböcker med regler, särskilda system för lönesättning, metoder att sprida information genom anslagstavlor och elektroniska anslagstavlor, mer detaljerad information till de anställda samt strukturerade personalmöten. Vi återkommer till det i kapitel 5.

4. Lokal informell styrning

Den lokala *formella* styrningen av arbetet skiljer sig på flera sätt från den lokala *informella* styrningen: Den formella styrningen är ofta inriktad på att påverka och kontrollera medarbetarens synliga *beteende* medan den informella styrningen är inriktad på att påverka och kontrollera medarbetarens *person*. Man kan säga att den formella styrningen är inriktad på att uppnå resultat *direkt* genom att påverka medarbetarens beteende medan den informella styrningen går en *omväg* genom individens person. Man kan också säga att den formella styrningen är inriktad på *förnuftet* medan den informella är mer inriktad på *känslor*, till exempel "lojalitet", "delaktighet" och "yrkesstolthet". Det är även tydligt att den formella styrningen är förhållandevis *synlig* i till exempel organisationsplaner, scheman och regler. Den informella styrningen sker till viss del genom dessa synliga formella strukturer, men förverkligas genom mindre synliga delar av organisationen, särskilt i direkt social interaktion mellan de verksamma i butiken.

Den informella styrningen var särskilt påtaglig i livsmedelsbutiken. Det sammanhänger med att butiken till stor del ägdes av den lokala chefen. Även om livsmedelsbutiken ingick i en kedja så lämnade kedjan relativt stort utrymme till ägaren att fatta egna beslut om butikens skötsel. Han deltog i det dagliga arbetet, fick direkt information om mycket av det som hände i butiken, kunde fatta beslut in situ och även

delta i deras implementering. Den informella styrningen blev möjlig genom hans involvering i butiken och var mer flexibel än formella styrningsformer.

Utrymmet för lokal informell styrning var mindre vid de andra butikerna. Vid bensinstation A styrde kedjan hårt över butikens front (det kunden möter när denne besöker butiken) men lämnade stort utrymme för ägaren/chefen att utöva informell styrning över arbetsprocesser. Även vid bensinstation B och elektronikbutiken förekom lokal informell styrning. Men kedjorna som ägde butikerna hade introducerat en rad centrala formella styrningsformer som till viss del hade ersatt den lokala informella styrningen och som inriktades på både butikens front och olika arbetsprocesser.

4.1 En tävlan mellan butiker och anställda

En viktig del av den informella styrningen var att förmedla till de anställda att butiken befinner sig i konkurrens med andra butiker som säljer motsvarande varor och tjänster. Personalchefen vid livsmedelsbutiken:

IP Ja en butik ska ju leva hela tiden och den måste ju sträva efter att bli bättre hela tiden. Vi kan ju aldrig stanna av och klappa oss för bröstet och tycka att vi är bäst, för då är vi snabbt tvåa igen utan det gäller att vara alerta och vara med på trender.

Denna betoning av tävlandet förmedlades på flera olika sätt, till exempel genom information om omsättningens storlek under den senaste perioden som relaterades till föregående perioder. En av de anställda vid livsmedelsbutiken:

V Finns det någon uppföljning av hur mycket ni säljer och så.

IP Nä.

V Det är den här pärmen då? Eller får du se liksom hur mycket du säljer av dom olika varorna eller?

IP Alltså vi har en uppföljning som visar, det här sålde vi förra året, avdelningen då, och det här sålde vi detta året och då ökning i kronor och procent och beräknat vad vi beräknat borde sälja. Vissa veckor är bättre. Vissa veckor är sämre.

Informationen kunde också handla om resultat av kundundersökningar, vilket ytterligare kunde stimulera tävlingsandan. Ofta presenterades resultaten i kvantitativa termer som jämförelser med tidigare resultat eller med resultat från andra butiker i samma kedja.

Tävlingsandan stimulerades också genom kollektiva bonusar. När de anställda vid livsmedelsbutiken hade nått upp till en viss försäljning, beräknad genom att relatera resultat till uppsatt budget, utföll en kollektiv bonus till de anställda.

Tävlingsandan stimulerades också genom analyser av konkurrenternas utbud, reklam, skyltning och priser. Personalchefen vid livsmedelsbutiken brukade ta med sig anställda på studiebesök hos konkurrerande butiker. De besökte konkurrenternas butiker och pratade om likheter och skillnader mellan dem. Motsvarande förekom inte vid de andra butikerna, men chefen vid en av bensinstationerna sade att han ibland uppmanade de anställda att "titta in" i andra butiker "för att se hur de har gjort." Vid bensinstationerna kartlades konkurrenternas priser. Varje morgon åkte anställda runt i närområdet för att kartlägga dagsaktuella priser.

Denna betoning på tävlan mellan butiker innebar att butikens framgång definierades som en *gemensam angelägenhet*, snarare än att man betonade de skiljande intressen som ofta finns mellan arbetsgivare och anställda.

Tävlingsandan stimulerades inte bara på en kollektiv nivå, som en tävlan mellan butikerna, utan också på en *individuell* nivå: Vid bensinstationerna kunde de anställda avläsa exakt hur mycket de själva hade sålt för och de kunde även beräkna hur mycket de hade sålt av vissa enskilda produkter. Vid elektronikbutiken kunde de anställda enkelt ta reda på storleken på sin egen försäljning, men även storleken på

samtliga andra kollegors försäljning och exakt vilka produkter de sålt – vid samtliga butiker i Sverige. Vid bensinstationerna och elektronikbutiken förekom också tävlingar mellan medarbetarna, arrangerade av chefer, leverantörer och kedjor. Vid bensinstation B anordnades tävlingar om till exempel vem som sålde flest biltvättar, kanelbullar och Lypsyl. Vid elektronikbutiken anordnades motsvarande typer av tävlingar om enskilda produkter, till exempel vissa telefonabonnemang.

Denna tävlan, både med konkurrerande butiker och med sig själva och med kollegor återspeglas i följande citat där chefen för bensinstation A med glädje berättar om fördelarna med att ha yngre män anställda vid bensinstationen. De upplevdes som särskilt tävlingsinriktade:

IP Speciellt dom yngre killarna dom är ju framåt, dom är ju roliga att jobba med, dom kan ringa o säga ”du nu har vi sålt det och nu har dom gjort det och nu mycket kund-” så dom är så delaktiga i det här, dom tycker det är roligt när vi lyckas och sälja mycket och sånt... ”å fy fasen i går så så-” nu ringde han mig igår, han Nisse och sa han ”du igår sålde vi för femtisjutusen, fy fan vad bra”.

4.2 En tävlan om kunderna: att vara trevlig och säljande

Det centrala målet med denna tävlan är att locka så många kunder som möjligt till butiken och att sälja så mycket som möjligt till dem. Det innebär att kunden har en central roll i den gemensamma föreställningsvärlden och att vissa normer om hur kunder ska bemötas understöds. (Se även Leppänen & Sellerberg 2010: *Normer om trevlighet och säljande* HUR.)

Både ledning och anställda underströk kundens centrala roll med uttryck som ”det är kunden som betalar vår lön”. Chefen vid livsmedelsbutiken:

V Vad är viktigt för personal, den personal som arbetar i den här butiken, vilka egenskaper är viktiga, vad är det man måste vara bra på och...

IP Framför allt måste man ju vara bra på att bemöta människor och kunna lyssna och vara lyhörd det... alltså det är ju kundmötet, det kommer med vår lönsamhet så att säga också det är inte bara butiken som ska bli lönsam utan det är ju vår lönsamhet som går ju via kunderna, man måste kunna ta hand om dom på bra sätt.

I livsmedelsbutikens personalrum fanns en serie affischer som betonade vikten av ett gott kundbemötande. I samtliga butiker fick nyanställda i uppgift att via Internet läsa igenom text och bilder som handlar om kundens centrala roll, vikten av att fokusera kundens behov och instruktioner om hur man bäst bemöter kunder.

Även i intervjuer underströk chefer och anställda vikten av att bemöta kunderna väl och att måna om dem. Både chefer och anställda uttryckte ofta att "kunden har alltid rätt" och med det avsågs inte uttryckets rent logiska innebörd utan att anställda alltid bör lyssna på kunderna och försöka tillmötesgå dem så långt det är möjligt samtidigt som företagets ekonomiska intressen tillgodoses. Flera av intervjupersonerna sa att det är viktigt att "se kunden", "man ska ha ett bra kundbemötande", "man ska alltid vara trevlig, hur otrevlig en kund än är", "kunder ska inte få gå härifrån missnöjda" och "man ska försöka behålla kunden fastän denne är otrevlig". Cheferna sa de att de främst anställde personer som har dessa egenskaper, dvs. "rätt personlighet för arbetet." Chefen vid elektronikbutiken:

IP För det första man får inte var blyg. Det kan man inte vara. För man måste kunna, man måste vara social om man säger så. Det är väl den viktigaste. Så man kan prata med alla sorters människor. Sedan, kunskaper kan man ju alltid lära sig. Det viktiga är inte när man börjat att man har kunskapen om produkten ee

men man ska kunna leta upp kunskapen. Man ska kunna söka kunskapen. Så... en social... människa... och ödmjuk.

Denna tävlan om kunderna handlade inte bara om att vara allmänt trevlig. Den kunde också handla om att ha rätt säljande beteende, vilket särskilt betonades vid elektronikbutiken. Där uttryckte de anställda att deras eget beteende i hög grad avgjorde om kunderna köpte varorna eller inte.

Således finns det vissa grundläggande föreställningar och normer som genomsyrar butikerna och de handlar om att butikerna befinner sig i tävlan med andra butiker, att chefer och anställda har ett gemensamt intresse av butikens framgång, att framgång nås genom att vinna kunder och att kunderna vinnas genom ett trevligt och säljande beteende.

4.3 Chefen deltar i det dagliga arbetet

Dessa föreställningar och normer förmedlades med olika metoder, varav en av de viktigaste innebar att chefen deltog i det dagliga arbetet. Det var vanligt att cheferna arbetade korta stunder med att till exempel packa upp varor, städa eller stå i kassan. I vissa fall deltog de även längre stunder, framför allt vid bensinstation A, som hade få anställda. Även om det kunde finnas ekonomiska skäl till att cheferna fanns det andra anledningar.

4.3.1 Att markera att organisationen inte är hierarkisk

Vid intervjuerna framkom en viktig anledning till att delta i det dagliga arbetet. Chefen vid elektronikbutiken sade att delaktighet förmedlar att *organisationen inte är hierarkisk*:

IP Och jag är ju oftast ute och packar upp, så jag behöver inte stå där och sälja utan det kan jag ju låta dom göra, utan jag kan ju ställa mig och packa upp kartonger... det kan ju många tycka "jaa liksom det är tråkigt" och så men, men då visar jag ju ändå

att jag är en av gänget, att jag inte är förmer bara för att jag är butikschef.

V Ja.

IP Så det tror jag också är viktigt att, gå ner på deras nivå för an-
nars så är det ju ofta så att det är såna där hierarkier ”Ja nu är jag
bara säljare på golvet och det är butikschefen” eller så utan, utan
jag gör ju samma saker som dom.

Genom att delta i arbetet kunde han förmedla att han ”inte är förmer”
och är ”en i gänget”, dvs. förmedla en föreställning om en ”platt” orga-
nisation. Följaktligen ökade hans möjlighet att få de anställda att följa
olika direktiv.³

IP Man får lättare till att få andra att göra saker för en sedan om
man ber om nånting för dom har sett att ”ja okej kan hon göra
det så kan jag göra det”.

V Ja.

IP För att om jag har stått och skurat kylan så, nästa gång jag ber
någon annan, så hade jag inte gjort det så kanske det hade vart så
där ”jaha, ska jag göra det skitjobbet”... så att har man själv visat
att det är inget konstigt att göra det... så får man ett ”ja” nästa
gång man ber om det.

Det var även tydligt att de anställda förväntade att cheferna skulle
delta i arbetet. En anställd vid livsmedelsbutiken talar föraktfullt om
en f.d. chef:

V Men du tycker inte att det känns hierarkiskt?

3 Samtidigt sade cheferna att denna delaktighet i arbetet kunde innebära att det
uppstod två olika rollkonflikter. En av dessa bestod av en konflikt mellan å ena
sidan de administrativa kraven och å andra sidan arbetets krav, dvs. att de upplevde
ett krav på sig att både klara alla administrativa arbetsuppgifter och att befinna sig
”på golvet.” Den andra bestod av en konflikt mellan att ”vara en av personalen”,
vilket innebar att man riskerade bli ”kompis” med personalen, och å andra sidan
behovet av att behöva kunna ”säga ifrån” och hantera konflikter med personalen.

IP Nej.

V Utan det känns mer som vi, du skurar och du

IP Nej det är aldrig nån som, då var det värre med chefen som vi hade innan, som jag tyckte, han skulle aldrig göra sådana saker. Han skulle aldrig torka kylan och han kallade man nog inte på heller, och var han här över huvud taget eller var han ute och spelade golf.

4.3.2 Att vara mönsterarbetare

Vid observationerna framkom att chefernas arbete i butikerna skilde sig från det arbete som de anställda utförde på en viktig punkt. Medan de anställda ibland arbetade långsammare eller tog korta pauser, var det tydligt att cheferna arbetade kontinuerligt. De pausade sällan och höll ett förhållandevis högt tempo. Ibland beklagade de sin höga arbetsbelastning och berättade om sina andra arbetsuppgifter, som för att förklara varför de inte alltid var närvarande i butiken. Ofta åtog de sig tyngre och mindre gillade arbetsuppgifter: vid ett tillfälle stod ägaren till livsmedelsbutiken och skurade mejerigolvet när de anställda anlände tidigt på morgonen. Vid bensinstation A brukade stationschefen rengöra kaffemaskinen och stå i kassan. Vid bensinstation B brukade ägaren själv bära tunga läskbackar. Det förekom även att de arbetade trots att de var sjuka. Butikschefen vid livsmedelsbutiken kom till jobbet med hög feber och gjorde tunga lyft tills de anställda bad honom gå hem och friskna till.

4.3.2 Att visa och dela erfarenheter

En annan anledning till att delta i arbetet sammanhänger med att det ofta består av manuella uppgifter. Naturligtvis skulle chefen kunna leda arbetet genom muntliga instruktioner. Men ibland var det enklare att *visa*, sa butikschefen vid livsmedelsbutiken:

IP Min syn på butiken är att jag ska vara med dom anställda och jobba med dom anställda och vara där och föregå med gott exempel och visa. För det är oftast lättare att visa för nån hur man vill ha det än att- Om jag berättar en sak för en anställd att du ska göra så, sen han har ju oftast egna andra bilder av den grejen än vad jag har. Och kan jag vara med och jobba, visa, oftast så kan man ju lura dom till att tro att dom har gjort det själva fastän man har gjort det åt dom.

En av cheferna vid bensinstationerna uttryckte det på följande korta sätt:

IP Det är ju lättare att leda och fördela arbetet där nere än vad det är att sitta på röven inne på kontoret va och försöka leda.

Genom att delta kunde cheferna även få egna erfarenheter om egenskaper hos olika varor, arbetsredskap, arbetsmoment, osv. Det innebar att de också kunde *utbyta erfarenheter* med anställda på en mycket konkret nivå.

4.3.4 Att övervaka, bedöma och ge direktiv

Genom att delta fick cheferna även möjlighet att *övervaka* hur arbetet utfördes. De kunde själva se hur medarbetarna utförde olika arbetsuppgifter, till exempel hur de betar sig vid möten med kunder. Därigenom kunde de *bedöma* det och *ge direktiv* i omedelbar anslutning till att arbetet utfördes. Dessa tre moment – övervakning, bedömning och direktiv – utfördes sålunda i en och samma situation. Chefen vid elektronikbutiken:

IP Jag försöker ju gå runt under dagen och slänga några ord, och "åå vad bra det är gjort" och "vad håller du nu på med" och visa att jag vet att dom är där och... För att är det ingen som pratar med en och man bara går i sin egen värld liksom då börjar man

kanske ”jaha gör jag ingenting bra” eller att man, ja, sluter sig, att man gör bara det man liksom ska, jag gör mitt och så här, men i och med att man är runt och pratar, man får alla pratar med varandra, det gör att dom hjälper varandra mer, så det är inga sura miner och... ja ”sköt du ditt så sköter jag mitt” och... så...

De övervakningskameror som finns i butikerna används också av cheferna för att övervaka de anställda och fungerar ibland som en ersättning för deras närvaro i butikerna. En anställd vid livsmedelsaffären:

V ... eeh finns det några särskilda regler, finns det regler för hur man ska förhålla sig till kunder här och i affären här över huvudet taget?

IP Näe.

V Det finns inte?

IP Nä det finns det inte.

V Man skulle kunna tänka sig att det fanns regler som säger liksom att du ska se ut på ett visst sätt eller du ska ha på dig vissa kläder eller du ska alltid hälsa eller?

IP Nej, tyvärr finns det inte det, för jag hade tyckt att det hade vart bra för det är faktiskt många som inte ens hälsar på kunderna i kassalinjen och det tycker jag liksom att... det borde vi göra.

V Ja.

IP Det borde vara chefens sak att ta tag i det va, men det har hänt många gånger att jag har blivit väldigt irriterad för att jag dom har kanske stått två, tre på kvällarna och snackat och flamsat sig och så har kunderna fått stå i kö i en kassa liksom va, och då har jag sagt till XX (namn på ägaren), ja, det är raka rör, jag sa till XX (namn på ägaren) så har han tittar på monitorn, den har han ju på sitt rum så han kan se precis vad som hände vid den tiden på kvällen. Och då har han tatt personalen.

Chefen vid bensinstation A uttalade ibland indirekta instruktioner till de anställda, till exempel i form av frågan ”har ni inget att göra?” eller påståendet ”det är tomt i hyllorna”, men även direkta instruktioner såsom ”kan du städa på toaletten”. Chefen vid bensinstation A beskrev sitt ledarskap som flexibelt, att han anpassade sig efter situation, och att han ibland kunde ”bita ifrån”:

IP Ibland är jag även litet management by fear nästan för att ”nu får ni väl skärpa er det måste ju vara litet ordning och reda”.

Han upplevde att hans närvaro var nödvändig vid butiken för att de anställda skulle utföra ett gott arbete. Vid ett observationstillfälle betraktade han resultaten av en anonym butikskontroll (vilka beskrivs nedan):

IP Chefen tittar på resultaten och ser att den senaste veckan var det lågt resultat på punkten ”bemötande”. Chefen säger att ”det är alltid så när jag är på semester, och förra veckan var jag på skidsemester i Norge, och då sjunker resultaten. Då brukar jag säga till personalen att ”måste jag vara här jämt och hålla er i örat för att det ska fungera?”

Sålunda framkom att cheferna medvetet deltog i det dagliga arbetet och att det gav dem möjlighet att förmedla en föreställning om att organisationen var ickehierarkisk. Deras deltagande gjorde det också möjligt för dem att utbyta erfarenheter med anställda om de olika arbetsmomenten och att konkret visa anställda hur arbetet skall utföras. Det gav dem även tillfälle att direkt övervaka arbetet, bedöma det och ge direktiv i direkt anslutning till att arbetet utfördes.

4.4 *Chefens närmaste*

En annan del av den informella styrningen bestod av att cheferna etablerade en särskilt nära relation med en grupp av *närmaste*. De var ofta släktingar och medarbetare som varit anställda sedan lång tid.

Vid *livsmedelsbutiken* hade ägaren anställt tre av sina nära anhöriga. En anhörig var områdesansvarig för färskvarorna och en annan arbetade i köket. Ytterligare en arbetade med bokföring och vid olika avdelningar efter behov. Även butikschefen tillhörde denna krets.

Vid *bensinstationerna* fanns liknande grupper, men var mindre eftersom även butikerna var mindre. Vid bensinstation A bestod den av ägaren och hans son samt en ställföreträdande chef. Vid bensinstation B bestod den av chefen, hans ställföreträdare, samt en dotter till en släkting. Tidigare arbetade även hans fru där. Vid elektronikbutiken var denna grupp mindre och bestod av butikschefen och dennes ställföreträdare. Det kan sammanhånga med att chefen i elektronikbutiken hade relativt små möjligheter att själv styra arbetet eftersom butiken ägdes av ett företag som direkt styrde en stor del av butikens front och arbetsprocesser.

De sociala banden i dessa grupper manifesterades på olika sätt. Grupperna hanterade alla viktigare kontakter med butikens omgivning, till exempel med kedjans huvudkontor, större leverantörer och myndigheter. De fick information om sådant som berör företaget före övriga anställda. De hade även möjlighet att påverka övergripande beslut om företaget och dess inriktning. De åt ofta tillsammans. (Vid livsmedelsbutiken brukade denna grupp äta lunch på restaurang medan övriga anställda oftast åt i personalmatsalen.) Det var uppenbart att de även hade vissa privilegier, till exempel att besluta om de själva eller andra skulle ta de varuprover som leverantörer lämnade i butiken.

Det föreföll även vara vanligt att "de närmaste" följde med chefer som bytte organisation. Flera av de anställda hade följt med den nuvarande chefen till butiken när han sålde sin förra. När denna undersökning pågick lämnade butikschefen vid elektronikbutiken sitt arbete

för ett nytt arbete och erbjöd då den ställföreträdande chefen ett nytt arbete i den nya butiken.

Det var uppenbart att de anställda orienterade sig emot dessa ”närmaste” som en separat grupp. De var ofta försiktiga med att ge dem viss information, i synnerhet sådan som var potentiellt diskrediterande för dem själva. De visade dem även särskild respekt och undvek grövre skämt om andra i denna grupp när någon av dem var närvarande. När de undrade över något, frågade de ofta någon i denna grupp. De närmaste betraktades som ”de som vet.”

4.5 Rekrytering

Ibland sker rekryteringar på följande idealtypiska sätt: Någon påtalar behov av mer arbetskraft, det genomförs en analys av vilka kompetenser som behövs, beslut fattas om att rekrytering ska påbörjas, tjänstebeskrivning utformas, en tjänst utlyses, ansökningar tas emot och gallras enligt givna kriterier, sökande kallas till intervjuer och blir testade och bedömda, varefter beslut fattas om vem eller vilka som skall anställas. Men vid butikerna som ingår i denna undersökning rekryterades på ett helt annat sätt. När chefen vid bensinstation B fick frågan om hur nyanställda introduceras svarade han på följande sätt:

IP För ofta är det ju så fortfarande att man blir inslängd, vi har ju panik när vi söker folk, alltid... hhh... ofta är det så... nån har slutat direkt och jag behöver en till ”när kan du börja”, ”ja i morgon”...

Ett annat utmärkande drag hos rekryteringen i butikerna var att de i hög utsträckning förlitade sig på *sociala kontakter och personliga referenser*. I den mån det var möjligt anställde man tidigare medarbetare, släktingar, bekanta, medarbetares bekanta, osv.

Det förekom också att helt okända personer sökte arbete utan att det fanns något arbete utlyst. De kunde skicka brev till butiken och/eller besöka den personligen. Dessa brev sparades och när det uppstod

behov av personal tog man fram dem och eventuellt blev någon av de sökande kontaktad. Det var särskilt vanligt att intresseförklaringar inkom under våren, då ungdomar sökte sommarvikariat. Vid livsmedelsbutiken och bensinstation A genomfördes de flesta nyanställningarna på detta sätt och det var vanligt förekommande även i de andra butikerna. Vid bensinstation B fanns det även möjlighet för sökande att anmäla sitt intresse elektroniskt, genom Internet. Vid bensinstation B och elektronikbutiken förekom det även att man annonserade efter personal.

Cheferna betonade att de personliga egenskaperna hos de sökande var mycket viktiga, till exempel "trevlighet", "servicekänsla" och att "tycka om att arbeta med kunder." Kunskaper om produkter och erfarenhet av butiksarbete var meriterande, men de personliga egenskaperna var viktigast. Kunskaper och erfarenhet kunde fås genom övning, betonade cheferna, men personliga egenskaper var svårare att tillägna sig. Även skolbetyg var av underordnad betydelse. Chefernas personliga intryck av de sökandes personliga egenskaper var avgörande.

Många beslut om sökande skulle anställas fattades i anslutning till det personliga mötet med den sökande. Det innebär att det, redan då, etablerades ett personligt band mellan chefen och den anställde där chefen "ger" den anställde ett arbete och därmed också visar denne tillit.

4.6 Introduktion

I vissa organisationer sker introduktionen av nyanställda på följande idealtypiska sätt: Den nyanställda tas emot av chefen eller någon som chefen utsett. Det anordnas ett möte där den nyanställda får information om organisationens historia, målsättningar, policy, regler, m.m. Sedan guidas den nyanställda genom organisationens lokaler och får tillgång till olika arbetsredskap, till exempel koder, nycklar och kläder. Den anställde introduceras sedan för övriga anställda och eventuellt deltar denne i praktisk träning eller i något utbildningsprogram innan

arbetet påbörjas. Ofta får någon av de anställda ansvar för att handleda den nyanställda under dennes första tid

Men vid butikerna i denna undersökning introducerades nyanställda på ett annat sätt. I allmänhet var introduktionen snabbt avklarad och inriktad på att så fort som möjligt få dem i arbete. Vid livsmedelsbutiken var den formella introduktionen summarisk. Efter att den arbetssökande hade blivit intervjuad av personalchefen och fått besked om anställning hände följande: Den nyanställda anlände till butiken under en förmiddag och anmälde sig till någon i butiken som kontaktade personalchefen via telefon. Personalchefen hälsade på den nyanställda och visade de olika områden av butiken som kunderna inte hade tillgång till, dvs. leveransportar, lager, kyl- och frysrum, kök, datorrum, kontorsutrymmen, lunchrum, omklädningsrum och toaletter. Sedan fick den nyanställda arbetskläder samt instruktioner om var denne kunde förvara sina privata kläder. Därefter överlämnades den nyanställda till någon av de anställda som fick visa den nyanställda vad denne skulle göra. Hela introduktionen genomfördes på c:a 20-30 minuter.

Den huvudsakliga introduktionen vid livsmedelsbutiken bestod av att nyanställda "gick med" mer erfaren personal. De erfarna fick visa hur vad som förväntas av de anställda och hur olika arbetsmoment skall genomföras. De nyanställda fick "se" hur de erfarna gör och påbörja sitt arbete genom att "hjälpa till." En av de anställda vid livsmedelsbutiken:

V hur blir man introducerad när man kommer som ny? När man har sökt jobbet?

IP Ja, det blir väl ofta att man pratar med avdelningsansvariga, antingen då t ex Birgitta eller nån i köttavdelningen om det är det jobbet som gäller, och så får man ju gå bredvid och titta och lyssna. Gå bredvid i kanske en dag, kanske två dagar. Det beror lite på... Se hur det går till helt enkelt.

En anställd vid livsmedelsbutikens förbutik berättar om hur hon brukar introducera nyanställda:

IP Och så får hon gå bredvid mej och ha ögon och öron och munnen med sig och så får hon fråga och så efter några dagar kanske, om vi är två stycken i personalen, och så får hon gå framför och jag går bakom.

V När det är lugnt och så?

IP Ja precis och då får ju hon ta hand om det och är det något hon undrar så får hon fråga. Annars så försöker man låta henne sköta det så mycket som möjligt själv. Så att hon själv får tänka, så att man inte lägger sig i det.

Den nyanställde fick lära sig genom den andre som exempel. Den nyanställde fick iaktta och härma de mer erfarna och fick muntliga instruktioner. Ett exempel var en situation då en mer erfaren anställd vid frukt- och gröntavdelningen instruerade den nyanställde genom att hämta två par vita bomullsvantar, sträcka det ena paret till den nyanställde, själv ta på sig det andra paret, och börja lägga upp frukt på hyllorna. Proceduren visade den nyanställde att det är ”så här det går till”, i det här fallet att man har på sig vita handskar när man lägger upp frukt och att frukten läggs upp på ett visst sätt.

De anställda vid livsmedelsbutikens kassa fick en något längre introduktion, vilket sammanhänger med att det tar något längre tid att lära sig hur kassaterminalen fungerar. I allmänhet bestod introduktionen av att de, under några timmar eller dagar, fick ”stå bredvid” erfarna medarbetare och iaktta hur de gjorde. Sedan fick de ”prova själva” med mer erfarna medarbetare stående bredvid.

Vid bensinstationerna sa cheferna att nyanställda direkt fick börja med enklare uppgifter såsom att packa upp och städa, för att under den andra och tredje dagen få börja lära sig hur kassan fungerar. En anställd:

V Jo, när man då kommer som nyanställd till den här butiken, hur går det till när man kommer ny. Hur blir man introducerad?

IP Man slängs in i det direkt.

V Så är det?

IP Ja, intensivt

Vid båda bensinstationerna uppmanades nyanställda att läsa handböcker under sina första arbetsdagar. Vid båda bensinstationerna var handböckerna indelade i kapitel som behandlade klädsel, kassahantering, säkerhet, hygienisk hantering av livsmedel, motoroljor, bemötande, etc. Chefen vid bensinstation A:

IP Vi har en, ett, en verksamhetshandbok som är jävligt bra som vi har fått av XX (kedjan), som vi går igenom med den eventuellt anställda, och som handlar lite om hygien och kassahantering och hur man gör och, i och med att det är mycket mat och sånt nu då, så att dom inte är helt främmande för det... Så då får dom några timmar med Ann-Britt då. Sen är det i princip bara att lära sig utav dom andra som... och det blir att personalen lär varandra.

V Ja just det, man går bredvid.

IP Man går bredvid ja. Man går väl litet mellanpass och sånt då tills man känner sig litet varm i...

Vid elektronikbutiken var introduktionen något mer omfattande än vid livsmedelsbutiken, vilket sammanhänger med att arbetet till stor del genomförs vid terminaler och där systemen är något mer avancerade än livsmedelsbutikens och bensinstationernas kassaterminaler. Vid elektronikbutiken introducerades den nyanställda genom att direkt få sitta vid en terminal tillsammans med butikschefen. Butikschefen visade hur den nyanställda kunde få information om organisationen och produkter, skapa försäljningskvitton, reklamera varor, m.m. Introduktionen brukade ta 3-4 timmar, sa chefen, och sedan fick den nyanställ-

de fick börja gå bredvid. Redan inom en till två dagar började den nyanställda genomföra egna försäljningar. Chefen vid elektronikbutiken:

V Men hur blir man då introducerad här när man kommer som ny. När man då fått sitt jobb här hos er och börjar här.

IP Ja då börjar jag sätta mig ner och så går vi igenom datan, datorsystemet där och så har vi vårt eget intranät där all information. Och där är ju alltifrån organisationen, uppbyggnaden, servicehantering, försäljningen, alla tillvägagångssätt, vi har vårt försäljningsprogram där vi då, där kunderna får sina kvitton och allt. Och allt det sitter vi och går igenom. Sen så får dom gå ut på golvet och gå med en säljare och följa med och lyssna och prova att knappa på datan och ta ut försäljningar och så kommer man mer och mer in i det. Så att... Får man väl tittat på den först så brukar dom klara sig och så får dom prova litet själv och hela tiden finns här ju andra säljare så att man kan fråga och så. Så det är ju det. Bara fråga fråga fråga. Och så lär dom sig. Och så till slut så är dom självgående.

V Ja.

IP Men man behöver ju hjälp länge länge länge alltså. Även om dom har jobbat i några år så är det mycket kommunikation mellan. Och så kommer det nåt ärende som man inte haft på länge och så diskuterar man det och så "vad ska jag göra här" och så. Så att... hela tiden lär man sig nåt nytt. Dom blir aldrig fullärda... men det brukar gå rätt så snabbt, den där inlärningsproceduren.

V Ja. Hur snabbt då? Alltså hur snabbt från det att man börjar här- Ja när börjar man här på morgonen, åtta på morgonen

IP Mm.

V Tills det att man står därute och går bredvid så att säga.

IP Ja jag brukar väl sitta med dom här. Om vi säger vi börjar vid elva. Så kanske till tre. Och så får dom gå ut och titta och så lyssna litet den dagen. Eee och så sitter man kanske en timme till dagen efter. Och sen så får dom gå därute på golvet. Och prova

och knappa i datorn och lyssna när dom andra säljer och själv försöka prata. Så redan om man säger andra dagen så kan dom gå ut och ta kunder.

I detta citat framkommer tydligt att lärandet vid butiken främst är inriktat på praktisk träning, vilket i än högre utsträckning gäller de andra butikerna. I citatet framkommer också att en viktig kompetens hos nyanställda är att erkänna när de inte klarar en arbetsuppgift, dvs. att ”våga fråga.” Chefen säger att nyanställda måste ”fråga fråga fråga” och att de behöver hjälp ”länge länge länge”. Detta tema återkommer vid ett flertal intervjuer. Den ansvarige för fiskdisken vid livsmedelsbutiken:

IP Det är som jag säger som när man har en ny- Bara fråga på. Är det så att du säger ställer samma fråga fyra gånger spelar det ingen roll. För ibland kan det vara så att man glömmer bort, alltså det kan vara så att ”shit vad sa hon nu till det.” Du kanske sa det för snabbt eller det var si... och då är det bättre att fråga tre gånger för mycket än ingen gång alls.

En anställd vid en av bensinstationerna berättar om hur nyanställda bör vara:

IP Sen ska du visa att du vill lära dig en massa grejer.

V Ja.

IP Om det står något i rutinlistan och du fattar ingenting , utan du bara kryssar för det, utan: ”Vad är detta? Vad är det nu jag ska göra?”

V Ok.

IP Det gäller att lära sig.

4.7 Utbildning

Butikerna själva erbjöd få möjligheter för personal att utbilda sig. Därremot erbjöd vissa leverantörer kortare utbildningar där anställda fick prova deras produkter samtidigt som de fick information om dem. Som exempel hade en anställd vid fiskavdelningen besökt en leverantör och där fått lära sig hur man bedömer fiskens färskhet, förvarar den och filéar den. Ett annat exempel var att anställda vid elektronikbutiken besökte mässor där olika produkter lanserades och där de fick information direkt från olika leverantörer. Elektronikbutiken tog regelbundet emot leverantörer som berättade om olika produkter. Det var endast vid elektronikbutiken som denna typ av fortbildning gavs fortlöpande.

4.8 Prövning

Det var vanligt att nyanställda först timanställdes innan de eventuellt anställdes som vikarier eller tills vidare. En viktig anledning var att det gav chefen och dennes närmaste möjlighet att ”prova” den anställde. Chefen vid bensinstation A:

V När man kommer ny, och aldrig har jobbat i den här branschen innan, hur blir man introducerad i det här jobbet, hur går det till. IP Hos oss går det till så här att jag brukar alltid ta hit, om det är någon som har sökt och vill jobba här oss, då brukar jag ta hit dom en dag, så att dom får en prova på-dag, just för deras egen skull allra mest. Och så får vi också en chans att se hur lätt dom har för, men allra mest för dom själva... att dom ska känna att ”oj jag vart ju inge nervös i kassan” och ”jag tycker inte det var otrevligt”, ”jag tycker det här var okej”, ”det här kommer jag nog att kunna lära mig”, det känner dom nog själva av, tror jag. Så står dom här fyra-fem timmar och känner på. Sen så frågar jag dom alltid ”ja vad tyckte du, är det nånting för dig”... och så kanske dom tycker det och då... ger vi dom chansen.

Chefen vid bensinstation B berättade om sina erfarenheter av anställningsintervjuer och sa att denna prövning är nödvändig:

IP Ja, alltså vissa verkar jätteduktiga och allting är perfekt och sänt och så har man haft dom i fyra fem dar och så tänker man "vad fan tänkte jag på" alltså, och det betyder inte att det är en dålig människa men jobbet är fel för dom, alltså det var helt fel bara.

V Vad kan det då vara som dom gör som kan vara fel liksom.

IP Det är liksom, för att du ska stå därnere så måste du, idag är det ju inte "stå på bensinmack", du står inte och säljer bensin, du tänk på att du ska ha alla bollarna i luften samtidigt, du ska var en extremt duktig merförsäljare, du ska sälja my- alltså du ska ha den kompetensen, du ska kunna allting om biluthyrning, du ska kunna gå ut och byta torkarblad, du ska kunna göra baguetterna, du ska kunna servera korv och allting ska du göra med idiotsäkerhet, hundra procent matsäkerhet eller hundra procent, så att vi kräver jättemycket, XX (bolaget) kräver mycket av dom som är här hela tiden.

V Ja.

IP För många är det helt naturligt, dom tänker inte ens på det, för dom är såna... men sen är det vissa som... du inte märker förrän du har haft dom en tid, att detta kommer aldrig gå.

V Nej nej nej.

IP Dom klarar inte av att plocka ner bollarna ur luften va och det kostar för mycket, jag menar jag kan ju inte komma hit på morgonen och så kanske anställt en kille som när jag kommer hit har han sex smitningar och... han har inte städat och... där är en kund som ringer och jag får be om ursäkt för hans skull för han har vart... och så vidare...

V Okej, då ser jag typen framför mig.

IP Ja, du blir, du kan växa, du kan sitta här och prata med mig och vara jättetrevlig och social och allting och så frågar jag har du

provat något jobb där du får känna på om du är stresstålig ”ooh ja, det är inga problem” och sen kommer dom ner... och så på lunchrasten står där tjuge man i kö där och ... i bästa fall är det så, för det kan jag köpa va, men i värsta fall så är det ju illrött och sen är dom jätteotrevliga och undan liksom bara, ska ha iväg folk.

Denna chef beskriver hur han börjat misstro sin egen förmåga att bedöma sökande och att prövningen av den anställde därför är nödvändig. Han säger att arbetet är krävande då den anställde skall klara av en lång rad olika arbetsuppgifter. Han säger också att arbetet kräver hög stresstålighet och simultanförmåga och att många sökande, även om de kan verka lämpliga då de intervjuas, inte klarar de krav som arbetet ställer.

Även om det primärt var cheferna som bedömde om sökande och nyanställda ”passar” för arbetet så var de nyanställda även föremål för kollegornas värderande blickar. Den ansvarige för fiskavdelningen:

IP Man märker också på en person efter två dagar om det är nånting att ha, hur man tar folk.

V Det gör du. Så fort?

IP Ja. Vissa grejer. För du märker om en person är nyfiken eller om den bara gör för att-

V Ja, för fel kan man ju göra liksom.

IP Fel får man lov att göra. Men där finns ju klumpiga fel också. Där finns dom, då menar jag inte fel, men man märker på hela personen om dom är väldigt intresserad... om dom suger åt sig. Alltså du märker om den personen, om man står och pratar om nånting, så kan du se på personen om den är intresserad eller inte. Det ser man på blicken. För är du inte intresserad så har du en sån frånvarande blick liksom typ att ”shit är inte hon färdig snart så att jag kan... får ju lära mig litet typ men jag stannar för pengarnas skull”. Alltså det... intresset, det lyser igenom snabbt.

Den ansvarige för fiskadelningen bedömer alltså den nyanställde avseende dennes "intresse" för att arbeta med fisk. En annan egenskap som bedöms är hur "arbetsvillig" den nyanställde är, dvs. hur villig denne är att åta sig arbete även vid mindre attraktiva tidpunkter. Chefen vid bensinstation B:

IP Så den första anställningen man brukar få är som timanställd och då är det alltid så att jag frågar dom liksom "har du nånting någon gång i veckan du inte kan jobba " till exempel, alltså om du har ridning på tisdan eller simning på torsdan eller sånt. Säger dom "ja" då får dom inte jobbet.

V Okej.

IP För det är inte lönt.

V Nej.

IP Det är... vi ingår liksom ett avtal att, du är inte min slav eller ingenting, det är inte det det handlar om, och så... Men ringer jag dig fem gånger och du säger till mig jag kan inte då börjar jag undra "varför anställa dig"... Gör man inte det klart från början. Likadant att man gör klart "hur har du det på denne julafton, nyårsafton och midsommarafton" det första året här.

V Ja du tänker på första året här.

IP Ja precis.

V För sen när man har schema då har man ju...

IP Sen är det... och dom ska ju känna det, som jag alltid säger till dom med "om du vill fortsätta och du har kommit upp dig, då är det ju du som har det bra." För då är det den här stackars extringen som kom in, för då vill du vara ledig.

Chefen säger att de flesta börjar som timanställda och att de redan från början får veta att de förväntas kunna arbeta när de blir tillfrågade, även vid obekväma tidpunkter. Han säger att denna första tid fungerar som ett slags "test" avseende arbetsviljan. En av de anställda vid bensinstation B:

V Ok. Det är alltså så när man kommer ny då liksom, så slängs man ju in i jobbet nästan direkt då.

IP Ja det gör man.

V Och så blir man lite grann testad så där, hur det funkar och.

IP Och man får jobba väldigt mycket!

V Är det så?

IP Ja, jag fick jobba natt, alltså jättemycket.

Och något senare:

IP Men jag jobbade både jul, nyår och natt förra året. Jag hade verkligen inte något liv alltså, när jag började. Det var bara jobb hela tiden. Men det var inte det att jag vantrivdes, jag gillar ju det.

V Du hade det lite sikte lite att du.

IP Att du skulle få jobba mycket?

V Nej men att du skulle få fast jobb sen längre fram om du gjorde detta?

IP Ja, ja för det sa ju Erik också, ”det kommer att bli bättre Amanda” så det är bara att hålla ut liksom.

Det var också vanligt att de nyanställda fick utföra de tyngsta arbetsuppgifterna. I livsmedelsbutiken fick de arbeta på golvet med att packa upp varor medan mer erfarna anställda ansvarade för att planera nya hyllsektioner, bygga gavlar och beställa varor.

4.9 Den lokala informella styrningens målsättning: familjär lojalitet

Sammantaget karakteriseras den lokala informella styrningen av följande: Det betonas att konkurrensen med andra butiker är hård och att den vinnes genom att vara trevlig och säljande mot kunder. Butikerna framställs som ickehierarkiska och som gemensamma projekt. Den lokala informella styrningen utövas direkt av cheferna och deras

närmaste, vilka ofta deltar i det dagliga arbetet. De kan fungera som mönsterarbetare som visar de anställda med vilken flit arbetet skall genomföras. De kan övervaka, bedöma och ge direktiv till de anställda i direkt anslutning till arbetets utförande. Rekrytering av ny personal sker långsamt genom att medarbetare ofta anställs på timmar innan de anställs på vikariat eller tills vidare. De arbetsökandes personliga egenskaper upplevs som centrala medan kunskaper, erfarenhet och betyg är något mindre viktiga. Nyanställda introduceras snabbt och får omgående börja arbeta i butikerna. Under sin första tid prövas de avseende om de klarar av arbetet och visar arbetsvilja.

Den lokala informella styrningens målsättning tycks vara att etablera en social relation till den anställde som karakteriseras av *familjär lojalitet*. Den anställde förväntas arbeta hårt, även under obekväma arbetstider, för det projekt som beskrivs som ett gemensamt intresse, dvs. butiken.

Den lokala informella styrningens målsättning är, i förlängningen, att medarbetarna ska bli självgående, dvs. inte behöva övervakas kontinuerligt. Det framkommer i en intervju med en medarbetare i livsmedelsbutiken som arbetat där i mer än 40 år. Hon berättar om sin relation till Per, ägaren:

V Men för att jag alltså har fått det intrycket att båda han och Kalle egentligen lämnar väldigt mycket till er som arbetar i olika delar i butiken att själv fatta beslut hur det ska se ut och vad som ska göras och dom är väl inte inne och petar mycket särskilt mycket va?

IP Nej, Nej. Det är oftast jag, då Per som kommer ut till mig, och jag tjarar på honom att han ska följa reglerna och sånt, för det är oftast han som inte vet vad som gäller va, men jag tycker jättemycket om Per och tycker att det är jättetråkigt att han ska sluta. Men en chef ska ju ändå vara nån som man kan prata med och som inte sitter på en hög stol och tror att han är nånting.

V Mm.

IP Utan han ska vara en arbetskamrat, samtidigt som han är chef.
Men ändå kunna säga till.

V Ja.

IP Det tycker jag.

V Ja, men just det här, att dom ändå lämnar frihet till er?

IP Ja, det är frihet under ansvar.

V Frihet under ansvar. Är det så. För i alla butiker...

IP I större butiker är det nog det. Jag har ju bara jobbat i denna butiken, som är större, jag jobbade ju i över 18 år i den andra lilla XX-butiken (kedjans namn), så där var jag väl inventarie och familjemedlem nästan, men i en sån här stor butik, dom kan inte vara överallt, det finns inte en chans att dom ... och sen ska dom ju finnas till hands och jag, jag går bara till Per och pratar.

Och något senare i intervjun:

IP lilla butiken där jag jobbade i 18 år, där var vi som en familj.
Vi käkade middag ihop och lagade middag ihop och när det behövdes att målas om och tapetseras om, då gjorde vi det en kväll.

När medarbetaren upplevs som erfaren och kunnig av chefen så etableras en tillitsfull relation. Medarbetaren får därmed också en relativt stor frihet att själv styra över sitt arbete, så länge det är inriktat mot att uppnå samma mål som ledningens.

5. Central formell styrning

De fyra butiker som ingår i denna undersökning är anslutna till kedjor, vilket innebär att den lokala informella styrningen av arbetet kompletteras med kedjornas centrala styrning. Även om den centrala styrningen kan vara informell (till exempel när den baseras på personliga sociala band mellan ledning, butikschefer och anställda där det uppstår känslor av gemenskap, lojalitet och ansvar) så var den mindre påtaglig i denna undersökning. Däremot var det uppenbart att butikernas verksamhet var föremål för olika typer av *central formell styrning*, dvs. styrning som syftade till att direkt påverka medarbetarnas handlingar.

Den centrala formella styrningen var inriktad på att styra två olika delar av butikerna. Dels var den inriktad på *butikernas front*, dvs. det som kunderna upplever (skyltning, sortiment, priser, osv.). Styrning inriktad på fronten förekom vid samtliga fyra butiker, både de som var privatägda och medlemmar i kedjor (livsmedelsbutiken och bensinstation A) och de som var ägda av kedjorna (bensinstation B och elektronikbutiken). Dels var den centrala formella styrningen inriktad på *arbetsprocesser*. Denna styrning förekom främst i de butiker som ägdes av kedjorna (bensinstation B och elektronikbutiken).

5.1 Central styrning av butikens front

5.1.1 Normer om butikens front

En hörnpelare i den centrala formella styrningen av butikens front bestod av normer om hur butiken skulle gestaltas inför kunderna. Kedjan i vilken livsmedelsbutiken ingick artikulerade en rad normer om hur fronten skulle vara utformad:

- Butiken var förbunden att sälja *vissa varor*. Varje butik som ingår i kedjan förväntas ha ett visst grundläggande sortiment och en del av varorna i detta sortiment bestäms direkt av kedjan. Till viss del består detta bestämda sortiment av kedjans egna märkesvaror.
- Butiken var även förbunden att *köpa* en del av sina varor av kedjans egen grossistfirma. Den var också förbunden att sälja vissa varor till ett visst *pris*, särskilt kampanjvaror. Andra varor kunde butiken själv bestämma priset på, men även deras pris styrdes av kedjan genom rekommendationer om inom vilka intervall priserna bör vara. (Rent konkret förmedlas dessa rekommendationer genom kedjans intranät: När anställda tar emot leveranser av helt nya varor eller när varor har ett nytt inköpspris så loggar de in på butikens datorer. Priset på varan ändras genom i ett särskilt program som ger rekommendationer om prisintervall.)
- Butiken var således också förbunden att delta i vissa av kedjans *kampanjer*.
- Butiken var även förbunden att följa kedjans allmänna normer om *färgsättning och logotyper i reklam, skyltning, arbetskläder*, etc. (Dock har kedjan inte specificerat exakt vilka skyltar som ska sättas upp eller exakt vilka kläder som ska bäras av de anställda.)
- Butiken var även förbunden att ta emot det *kundkort* som kedjan erbjöd kunderna samt erbjuda de *rabatter* som kundkortet gav.
- Butiken var även förbunden att följa kedjans regler om olika kontroller, till exempel *kontrollera legitimation* vid inköp av tobak.

- Butiken var även förbunden att följa kedjans egna regler om *egenkontroller av hygien*, till exempel temperaturer på kylvaror.

Bensinstation A var privatägd och ingick i en kedja. Där var normerna mer detaljerade än vid livsmedelsbutiken:

- Butiken var förbunden att sälja en stor mängd *varor* vilka kedjan hade bestämt. Ungefär 85 procent av utbudet bestämdes direkt av kedjan. Butiken fick även feedback från kedjan avseende vilka varor de sålde mest av och därigenom utövade kedjan ytterligare styrning över sortimentet.
- Butiken var också förbunden att sälja vissa av de obligatoriska varorna till ett *visst pris*.
- Den var även förbunden att följa vissa *normer om logotyper, skyltning och färgsättning*. Till skillnad från livsmedelsbutiken, där normerna om logotyper och färgsättning mer betraktades som riktlinjer och där olika butiker i kedjan skilde sig något, krävde kedjan att bensinstationen skulle vara utformad enligt ett visst mönster.
- Det fanns detaljerade regler om hur butikens entré skulle vara utformad och vilka varor som fick ställas upp vid entrén. Det fanns regler om vilka skyltar som skulle sättas upp och hur de skulle vara utformade.
- Det fanns även regler om butikshyllornas utformning och hur väl påfyllda de skulle vara med varor. Butiken följde de planogram (fotografier och tecknade skisser på idealtypiska butikshyllor) som utformades centralt.
- Det fanns regler om exakt vilka arbetskläder som skulle bäras av de anställda, dvs. vilken färg de anställda skulle ha på sina skor, vilken skjorta eller tröja och jacka de skulle ha på, att de skulle använda namnbricka, osv.
- Det fanns också regler som sade att det skulle bakas hela tiden. Den ugn som användes för att baka fryst färdigjäst deg var på-

slagen under hela dagen och det bakades ständigt. Motiveringen var att alla kunder skulle mötas av ”den hemtrevliga doften av nybakat.”

- Det fanns även regler om hygien som var mer detaljerade än i livsmedelsbutiken. Som exempel skulle toaletten städas minst en gång per timme och denna städning skulle signeras på en lista som kunde läsas av kunderna som besökte toaletten.

Bensinstation B ägdes av en kedja och dess front var än mer styrd än fronten vid bensinstation A. Förutom de regler som gällde för bensinstation A (avseende bull- och brödbak, toaletter, klädsel, m.m.) fanns följande regler om frontens utformning:

- Utbudet av *varor* var än mer definierat av kedjans ledning, vilken alltså bestämde den absoluta merparten av vad som såldes i butiken.
- Det fanns även exakta regler om var i butiken *hyllorna* skulle stå och *var olika varor skulle placeras*. Dessa beslut förmedlades med planogram som utformades vid huvudkontoret.
- De flesta av *priserna* var bestämda av kedjan. Vid båda bensinstationerna motiverades denna centralstyrning och likriktning med att kunden ska kunna förutse vad denne möter när denne går in i en butik som tillhör kedjan.

Chefen vid bensinstation B sade följande:

IP Inom XX (namn på bolaget) tycker man att det är viktigt att kunderna känner igen sig och att det finns precis samma saker överallt. Man tycker att den ena XX (bensinstationens namn) ska inte överglänsa den andra. För om kunden då kommer till en XX (bensinstationens namn) och den är jättefin, och sedan kommer till nästa, så kommer kunden inte längre att förknippa XX med

en viss service. Istället blir det kanske så att den börjar se sig om efter annat.

Senare sa han följande:

IP Många har ju tittat på McDonald's och dom här va, alltså att dom är väldigt framgångsrika, och det är igenkänningsfaktorn alltså. Du ska kunna gå in på vilken XX som helst så ska det vara ungefär likadant, samma sortiment och samma. Det får liksom inte vara för mycket spridning.

En av de anställda:

IP Så är det med alla hyllor. Vi har ett planogram att gå efter, som folk sitter uppe i XX (stad) och räknar ut vilket som är det bästa här.

V Men är det då så att dom i XX (stad) får en karta över butiken här vid ett besök här och sen sitter dom och ritar upp då?

IP Ee... nu när vi håller på med det här, det med att alla XX (butiker i kedjan) ska se likadana ut så ser hyllorna likadan ut överallt, eller beroende på om du har två skepp, tre skepp eller fyra skepp... hur stor del av kiosken du har t ex, så är det samma överallt.

V Ja, just det... Men vad finns det för utrymme att själv bestämma då egentligen?

IP Ingenting.

V Ingenting. Men jag menar det kommer in en snubbe, lokal snubbe här då, han tillverkar cider, jättegod cider och man tänker "Shit, det här skulle man kunna sälja till bagettkunderna!" Kan man få in det då?

IP Vi fick fram till eeh nu, eller vi har fått innan men inte nu längre. Bara för att det ska vara likadant överallt.

V Så det går inte att få in den lokala cidern?

IP Man får ansöka och ta det genom huvudkontoret.

V Ok.

IP Annars hade vi haft olika på alla mackar, vilket det har gjort, men det leder till förvirring och konstiga grejer olika över allt osv. så det ska vara samma.

Även vid elektronikbutiken var fronten mer styrd än vid bensinstation B. Utbudet av varor och deras priser var bestämda av kedjans centralkontor. Dagligen skickade huvudkontoret elektronisk post till butiken med instruktioner om vilka priser som skulle ändras. Med hjälp av planogram styrdes hyllornas placering och utformning, liksom varornas placering på hyllorna. Även färgsättning, logotyper, reklam, klädsel, m.m., var detaljreglerat av centralkontoret.

5.1.2 Normer om den sociala interaktionen med kunder

Den centrala styrningen av butikerna handlade även om sociala interaktion med kunder. Vid livsmedelsbutiken fanns vissa allmänna normer om möten med kunder, till exempel att "kunden har alltid rätt", de anställda ska "lyssna på kunden", "vara trevlig", "bemöta kunden väl" och "kunden inte ska gå från butiken missnöjd." Dessa normer var allmänt hållna och det fanns inga exakta regler som föreskrev hur de anställda skulle agera i olika situationer. Normerna härstammade från de anställda och butiken själv och således inte från kedjan, vilket innebär att de inte var resultat av central styrning. En anställd vid livsmedelsbutiken:

V Finns det några regler liksom kring hur man ska förhålla sig till kunden? Finns det någonting som man inte får göra?

IP Alltså, du måste vara trevlig i den utsträckning du kan. Det är inte alltid man kan det tyvärr, men du måste ju gå in med den inställningen att nu ska vi ha det trevligt liksom, sen kanske kunden vänder sig på tvären det är inte säkert att du, även om du gör allt du kan, så kanske du inte lyckas göra rätt i alla fall.

V Ja, men finns det liksom, det finns inga skriftliga regler?
IP Neej.

V Det ingen som kommer och säger att så där kan man inte göra eller det är någonting som man lärt sig

IP Nej, sunt förnuft, lite grann är det.

En annan anställd vid livsmedelsbutiken:

V Ee finns det några särskilda regler, finns det regler för hur man ska förhålla sig till kunder här och i affären här över huvud taget?
IP Näe.

V Det finns inte?

IP Nä det finns det inte.

V Man skulle kunna tänka sig att det fanns regler som säger liksom att du ska se ut på ett visst sätt eller du ska ha på dig vissa kläder eller du ska alltid hälsa eller.

IP Nej, tyvärr finns det inte det, för jag hade tyckt att det hade vart bra för det är faktiskt många som inte ens hälsar på kunderna i kassalinjen och det tycker jag liksom att... det borde vi göra.

Men vid bensinstationerna fanns centralt bestämda regler om social interaktion med kunder. En regel sade att de anställda skulle iaktta alla kunder som kom in i butiken och, om de fick ögonkontakt, nicka och eventuellt hälsa. En annan regel sade att anställda skulle ställa merförsäljningsfrågor till kunder som köper vissa varor: om kunden köpte en korb skulle den anställde fråga "Ska det vara något att dricka till?" och om kunden köpte en kaffe skulle den anställde fråga "Ska det vara något till kaffet?". Om kunden ville köpa en biltvätt så skulle den anställde erbjuda en dyrare variant. Vid vissa kampanjer skulle alla kunder erbjudas en viss vara, till exempel en Lypsyl eller en fönster-skrapa. Det fanns även en regel som sade att anställda, vid betalning av varor, skulle säga "tack" samt "något extra" såsom "ha en bra dag" eller "trevlig resa."

Även vid elektronikbutiken fanns det normer om hur mötet med kunden skulle gestaltas. Liksom vid bensinstationerna fanns det normer om att anställda skulle se på kunder som kom in i butiken, visa dem att de hade blivit iakttagna, samt hälsa när kunderna såg tillbaka på dem. Butikschefen vid elektronikbutiken:

IP Det är nånting vi jobbar med hela tiden att man ska, att man tar kontakt med kunderna och man ska inte gå i sin egen värld med skygglappar och så. Så det jobbar vi jättemycket med. Att man är ute och går runt i butiken och säger hej och morsar och är vänlig och sådär.

Liksom vid bensinstationerna fanns det normer vid elektronikbutiken om att personal ska ta avsked genom ett "hej då" och att de skulle säga "något extra."

Vid elektronikbutiken var samtalen med kunderna ofta längre. Det sammanhänger med att varorna är relativt dyra och köps förhållandevis sällan. Kundernas beslut innebar att de köper varor som de ofta får leva med under lång tid framåt. Ofta har kunderna inte fattat sina slutgiltiga beslut när de kommer till butiken. Ofta upplever de att de saknar all relevant information om varor av den aktuella typen och därför vill de ofta prata med personal innan de fattar beslut. De anställda upplevde att de ofta kunde påverka kundernas val. Möten med kunder oftast var längre än vid både livsmedelsaffären och bensinstationerna, ibland upp till 35 minuter, och därför kunde dessa möten inte detaljregleras på samma sätt som vid bensinstationerna.

Mötet med kunden var föremål för explicit analys och reflektion på ett sätt som inte var fallet i de andra butikerna. Detta analyserande och denna reflektion stöddes från företagets sida, som informerade och utbildade personal om kundmöten. En av de anställda berättar om ett typiskt möte med en kund:

V Men låt säga då, jag kommer in då som en kund.

IP Mm.

V Och ska köpa, jag kommer in till vitvaruavdelningen.

IP Mm.

V Och då vad händer? Berätta. Alltså, lotsa mej. Att även om jag inte visste nånting om detta.

IP Det första som händer när du kommer in är att jag går fram till dig och så frågar jag t ex: Vad kan jag stå till tjänst med?

V Och då säger jag att ja det är för att min frys är på väg att gå sönder. Jag har funderat, jag har dubbel kyl och frys.

IP Ja! Jamen då kan vi ju gå bort till kyl och frysarna. Så kan vi kolla igenom och se där och så börjar jag fråga lite liksom: vad är det för typ du har där idag? Vilket märke har du? Är det vitt eller är det rostfritt där? Så säger han, ”jamen det är väl vitt” kanske. Så säger jag, ”jaha och vilket märke är det på det.”, ”Jamen det var Electrolux och det har stått på i tio år så vi är nöjda med det.” Säger jag: ”Jamen, det är kanon. Då kan vi kolla på Electroluxgatan för om ni har varit nöjda med det så tycker jag ni ska fortsätta med Electrolux och utöver det så är det ju, dom är ju ledande på marknaden”.

V Ja.

IP På just då kyl och frys. Dom bygger väldigt, väldigt bra skåp så det kan jag rekommendera att ni fortsätter med. Och då kommer kanske en följdfråga ”Jaja Ok, men... Ska man bara bryta frysen då” Så kan man behålla den lite, var behovet ligger. Dom kanske vill byta ut både kyl och frys och få lite enhetliga luckor. Det ändras ju med tiderna, vitvaruskåpens design, hur dom ser ut och funktionerna på dom. Så kan man säga, ”jamen då, ska vi kanske kolla på den här”, jag har den här frysen med det och det, och så tar man ju en modell som man vet är bra och som ligger bra i pris där och som kunden i gemen skulle bli nöjd med. Och då kan man direkt få en känsla av att du kanske vill gå lägre ned eller du vill gå högre upp i pris. Så säger man: den och den som är lite dyrare, idag, jamen då kan jag absolut rekommendera det

här, för i det skåpet till skillnad från det vi tittade på, har du även det och det och det, som ger dig lägre energikostnader och som ger dig bättre cirkulation av luften i skåpet och framför allt ett stabilare skåp som står där, som inte börjar vända. Så säger han: "Jamen det låter jätte-, jättebra." Då kan man gå vidare och ställa frågor just, känns som om kyldelen kanske är dags att byta ut? Om det är nåt fel om det har stått där lika länge och sånt. Jamen då kan jag rekommendera att ni byter båda för då sparar ni i längden ni får två A-skåp istället för dom gamla ni har, som idag är tio år gamla, dom drar ju mycket, mycket, mycket mer ström.
V Ja.

IP Så ser man helhetsbilden på det. "Jamen det kanske är bättre vi byter båda så får vi allting nytt."

V Ja.

IP Och så kan man skicka in att: "Ja då kan vi göra ett bra paket istället eftersom ni köper både kyl och frys." Då säger dom: "Jamen, det låter... det kan vi kolla på lite." Så får man då börja sälja in det där... Och alltså när dom väl har kommit in och dom har sagt liksom det: "Att vi har det. Jag kan rekommendera detta skåpet. Det är samma modell som ni har haft innan, ni har vart nöjda med den modellen." Man har fått accept på så många olika punkter. Och sen så kommer en massa: "Men ska ni ha nya överskåp eller har ni överskåp där idag? Är det någonting annat ni behöver till det?" Sen kan man ju alltid fråga om dom vill ha ismaskin och vattenmaskin, det är ju bara extra lyxgrejor egentligen men där kan man få ett direkt svar: "Näh, det ska vi inte ha!" Ungefär. Jamen vi kan ju kolla på vad det kostar.

V Ja.

IP Och då gäller det, då vill dom ha kanske nåt extra litet lyx, men dom bryr sig kanske inte om det om det kostar för mycket, så då får man ju gå in och kolla i datorn då.

V Ja.

C Och sen ofta har du, oftast... många kunder säger att dom ska gå, alltså dom vill ha det nedskrivet och då blir det oftast att dom går vidare och jämför priser

V Ja just det.

C Men har man bemött dom bra och dom liksom känner sig alltså bra bemötta av just mej så är det ofta att dom kan komma tillbaka med kanske en offert från nån annan butik, så att jag får möjlighet att möta det.

Intervjupersonen beskriver säljprocessen som bestående av följande faser: i) Först skapas kontakt mellan säljare och kund, vilket här innebär att säljaren går fram till kunden och erbjuder sin hjälp. ii) Kunden anger vilken slags vara denne är intresserad av (en frys). iii) Därefter sker en inledande behovsanalys. I detta fall ställer säljaren frågor om kundens tidigare erfarenheter av olika fabrikat och vilken typ av maskin kunden vill ha. iv) Säljaren bekräftar kundens val och rekommenderar denne att även i fortsättningen välja detta märke, vilket följs av argument för denna rekommendation. v) Sedan sker en fördjupad behovsanalys. I detta fall ställer säljaren frågor om kunden eventuellt även vill byta ut sitt kylskåp. I detta fall bestämmer sig kunden för att denne även behöver ett kylskåp. vi) Det följs av att säljaren rekommenderar en specifik produkt, vilket följs av argument. I detta fall antar försäljaren att kunden bestämt sig för de rekommenderade produkterna utan att kunden uttalat det. ("Man har fått accept på så många produkter.") vii) Sedan erbjuder försäljaren olika produkter som kompletterar frysen. ix) Sedan ger säljaren ett kostnadsförslag. x) Nu kan säljare och kund antingen genomföra försäljningen eller så kan kunden söka upp andra handlare för andra kostnadsförslag. Samma säljare beskriver säljprocessen en gång till, men nu mer explicit och med en hemdator som exempel:

V kan man säga att det finns vissa olika stadier som man går igenom?

IP Japp!

V Vilka är dom?

IP Det är alltså, det är introduktionen, det är när jag kommer och presenterar mig. Sen är det ju fasen när man gör behovsanalysen. Det är andra steget och då ska jag försöka lyssna till dina behov, vad det är du vill ha. Du kanske vill ha en data som du kan sitta och surfa och skriva lite och du ska inte spela och du har inte barn som ska sitta och spela utan det är liksom bara att du ska bara kunna komma ut och kolla Aftonbladet lite och skicka lite mejl till vänner och sånt. Lite bilder. Eeh... du vill kanske ha bra ljud i den och den ska vara lätt att använda, med tempo, och då har jag fått alla behoven liksom som jag kan behöva veta. Sen kan jag gå vidare lite grann på den frågan. Jag kan t ex fråga: Behöver du till exempel surfa mobilt. Om du ska ha mobilt bredband till det. Behöver du flytta runt behöver du kanske en bil-laddare. Så kan man ju göra det och sen efter det steget då går jag in på alltså just med att ställa dom här frågorna. Jag säger påstående bara för att få ett svar från dej. Så säger jag ”Jamen då är det så att då så tar vi bort allt som du inte skulle ha” och så säger jag så här ”Jamen då är det så här att om ska du ha en data liksom som, du vill ha en dator som är OK snabb om du ska sitta och surfa på den, du ska hålla på lite med bilder. Du vill kunna ha med den på jobbet så då kan jag rekommendera det mobila bredbandet och du ska ha den i bilen och då finns det lösningar för det.” Så säger hon: (säger något mumlande, ohörbart på ljudbandet) ”Jamen du skulle liksom ha den i... bara sitta och surfa med den, skriva lite.”

V Då sammanfattar du lite.

IP Ja, då sammanfattar jag och söker kundens accept på nåt, så att jag vet liksom vad dom... och när jag väl har fått dom accepten så är det mycket lättare för mej att avsluta sen. Och sen kan man ju få följdfrågor på det mot dom. Men det är just när man har fått accept där så är det mycket lättare för mig att säga ”Jamen då har jag den här datan. Den har det, och det och det och det och

den räcker till att göra det och det.” Så säger kunden ”ja.” Jamen då har jag fått liksom ytterligare ett ja. Du kan gå och hämta en, eller färg. Ja, jag kan kolla om den finns i lager, kan man gå iväg och hämta den och så tar man med produkten tillbaka: ”Såja, jag har en kvar” Och då kunden: ”ja, ja, nä” Har man då sagt ”Ja där finns den och så kanske ingenting mera”.

V Aha

IP Utan det är mycket lättare att gå iväg och så säger man liksom... Antingen säger kunden: ”Jag vill ha den här!” Jag går iväg och hämtar en sån till dig.

V Ja.

IP ”Nej men jag var inte sugen på den idag, så men... så säger hon ”Den kostar för mycket. Men (ohörbart på bandet) om priset, vad tror du det beror på? Nej, det är inte, alltså... jag är nöjd med det och jag är nöjd med det.” Så säger jag ”Men om du har tänkt på en sån sak som mobila bredbandet och så får du kanske en rabatt på datan och så finns det ju olika såna.”

V Ja just det.

IP Just för att tillgodose kundens behov och dom kanske tyckte datan var perfekt för dom men den kostade kanske 500 kronor för mycket.

V Ja.

IP Men då kan man säga ”Men då kan du teckna med mobilt bredband och så får du en 500 kronor i rabatt på datan och du får ju en hel del, du ska ju ändå surfa och detta bredbandet räcker till dig.” Så får man ytterligare accept och det är bra service just för ett avslut. ”Ska vi köra på detta då?” Eller ”Om jag kan erbjuda dig denna lösningen, har vi då en affär?”

Den idealtypiska försäljningsprocessen kunde bestå av följande steg, enligt denna säljare: i) introduktion (söka upp kunden, presentera sig, erbjuda sin hjälp), ii) inledande behovsanalys, iii) fördjupad behovsanalys, iv) sammanfattning av kundens behov, v) rekommendation och

accept från kunden, vi) tilläggsprodukter och specifikationer, vii) förhandling om pris. Samtliga steg återfinns inte i samtliga kundmöten och andra förlopp än detta förekommer, men de är och beskrivs som vanliga vid möten med kunder i elektronikbutiken. Som vi såg i citaten ovan är dessa steg också mycket medvetna för de anställda. De artikuleras också vid utbildningar där anställda deltar.

Vid elektronikbutiken var mötet med kunden även styrt av det datoriserade systemet för försäljning. Vid de flesta kundmöten blev det aktuellt för de anställda att logga in på terminalerna. Där sökte de information om varornas olika egenskaper, både sådan som kedjan tillhandahöll och sådan som tillverkarna och leverantörerna gav på sina hemsidor. När de anställda knappade in en viss vara fick de kortfattad information, sammanställd av kedjan, som de kunde använda som argument vid samtalet med kunden: på några korta rader stod det till exempel om produkten var särskilt energisnål, tyst, miljövänlig, fått goda omdömen i branschskrifter eller vunnit något pris.

- På skärmen fick de även information om varans marginal, dvs. hur stor vinst butiken gör vid försäljning. Det gav dem en uppfattning om hur angeläget det var att de sålde just denna vara, i jämförelse med andra varor av samma typ. Det gav också en uppfattning om hur stort utrymme de hade att sänka priset vid en förhandling om varans pris.
- På skärmen fick de även uppmaningar om att ställa merförsäljningsfrågor, till exempel att fråga kunden om denne behövde batterier, fjärrkontroll, kablar, DVD-spelare, försäkring, m.m.
- På skärmen kunde de också se varans lagerstatus, dvs. om den fanns tillgänglig i den egna butiken (förutom det exemplar som står framme i butiken), i någon annan butik som ingår i kedjan eller hos leverantören. (Det kunde föranleda dem att föreslå en annan modell.) Om lagerstatus var "utgående" kunde de anställda informera kunden om att varans pris är sänkt eller ge ytterligare rabatt.

- De kunde också se hur många exemplar som fanns tillgängliga.

På terminalen kunde de även boka en vara som inte fanns tillgänglig i butiken och som kunden fick hämta vid ett senare tillfälle. Där kunde de också ”göra ett kvitto”, dvs. skriva in vem köparen är, anteckna vilka varor som köpes, registrera bonus och sedan skriva ut det kvitto som kunden sedan tog med sig till kassan.

Sammantaget ser vi att den sociala interaktionen mellan personal och kunder i livsmedelsbutiken bestod av allmänna normer om ”att vara trevlig.” Vid bensinstationerna fanns det tydliga beteenderegler för mötet med kunderna. Vid elektronikbutiken fanns det en idealtypisk modell för kundmötet som bestod av vissa stadier. Där styrdes kundmötet med texter på intranätet.

5.1.3 Testning av arbetssökande

Butikens anslutning till en kedja kunde innebära centralt bestämda metoder för att testa arbetssökande. Vid bensinstation B kunde arbetssökande kontakta stationschefen och, om denne ansåg att de ”verkar okej”, bli hänvisade till ett särskilt test som fanns på kedjans hemsida. Chefen vid bensinstation B:

IP När det gäller nyrekryteringar så finns det en webbsida som man ska gå in på, om man anmäler sig som intresserad av en tjänst så får man gå igenom en sån här servicetest där man ska, det har jag också fått prova på. Det är ganska... ja, ganska lätt grej, men man ska ändå gå igenom en sån här servicetest, och när man gjort det, det utvärderas sen och så får man en grön, en grön lampa eller... röd beroende på hur det har gått... och är man liksom grön då är det i alla fall från XXs (kedjans) sida okej att gå vidare... och sen så får dom ju komma på intervju, jobba litet bredvid, och ser det bra ut också, ja så får du börja... om dom behövs...

En av de anställda beskriver det ytterligare:

V Ja, hm, jag har suttit och funderat liksom vad det är för egenskaper eller vad det är som är viktigt.

IP till exempel nuförtiden så har vi ju ett system, att när vi anställer folk, så gör vi det genom tester och genom CV och så får ett så kallat servicetest, alltså det är ett test dom får göra. Som är baserat på tio olika delar. Nu kan jag inte det i huvudet, men det testet ska se är hur serviceminded du är. Det kan vara en fråga som "En liten flicka tappar sin glass på golvet och du ser detta. Vad gör du? Ignorerar du det? Går du förbi?" Hjalper du henne, alltså.

V Ja.

IP Kan du inte svara rätt på en sån fråga har du inte på en servicestation att göra. Det som är anställningsbart är attityden, skickligheten, det andra kan vi utbilda.

V Ja just det.

IP Det gäller att ha intresse och attityd.

Men även om denna kedja hade infört detta test, så beskrev chefen och de anställda det som mycket enkelt att klara av. Det fungerade som en första screening av de sökande, sade de. Det personliga mötet med den sökande var alltid utslagsgivande, betonade de.

5.1.4 Introduktion

Anslutningen till en kedja kunde även innebära centralt bestämda metoder för att introducera nyanställda. Vid livsmedelsbutiken uppmuntrades nyanställda att läsa igenom en stor mängd information på kedjans hemsida. Där fanns information om varor, deras ursprung, innehåll, egenskaper, användningsområden, arbetskläder, försäljningstips, m.m. Men det fanns inget tvång att läsa igenom det och det fanns heller inget test som kontrollerade vilka kunskaper de hade om det de

eventuellt hade läst. De anställda betonade att de främst fick träning genom praktiskt arbete.

Även vid bensinstationerna användes kedjornas hemsidor vid introduktionen av nyanställda. Till skillnad från livsmedelsbutiken fanns vid bensinstation A en norm om att anställda skulle läsa denna information, som bestod av en verksamhetshandbok med relativt omfattande information om bemötande, klädsel, butikens utformning, säkerhet vid hantering av pengar, hur hot och våld bemöts, om fordon och drivmedel, hantering av livsmedel, etc.

Vid bensinstation B hade man utvecklat den formella introduktionen ytterligare genom en centralt styrd utbildningsplan. En viktig del av denna utbildningsplan bestod av ett informationsmaterial på kedjans hemsida. Den första rubriken heter "Välkommen till XX" (kedjans namn). I början av texten står att "kunderna är centrala" och målet med arbetet är "att få människor att le". Sedan kommer en rubrik som heter HRPO. Dessa bokstäver står för "helt, rent, påfyllt och ordning." Efter varje ord står ett par meningar som beskriver vad som avses. Därefter kommer en rubrik där det står SUR, vilket står för "ser, uppskattar och respekterar" kunderna. Därefter står rubriken SE – "snabbt och effektivt jobbar vi". Detta inledande kapitel följs av en rad kapitel som berör infart och utomhusmiljö, stationsplan, biltvätt, entré, butik, enhet varma drycker och tillbehör, enhet för snabbmat, bröd och bakverk, kundtoalett, kassa; osv. Under rubriken "kassa" uttrycks normer om beteenden vid kassan: "här får kunden sitt slutgiltiga intryck av XXs (kedjans namn) service". Där står också att de anställda ska "le" och "titta i ögonen" och ha "proper klädsel" och "fråga kunden om hans/hennes behov" och "fråga om merförsäljning" och alltid säga "hej då". De anställda förväntades använda detta informationsmaterial då de löste vissa uppgifter i butiken. Chefen berättar:

V Alltså, inläringen, eller introduktionen av ny personal, hur går det till?

IP Ja där har vi ändrat oss mycket, förr kastades man ut i kassan direkt: ”lär dig detta du har tre dar på dig”.

V Jaha.

IP Ungefär.

V Det är ju så det går till överallt nästan.

IP Ja men inte nu längre, vi har, det är faktiskt bra för det är XX (kedjans namn) centralt det är inte jag som är nån... titta på vad jag gör (spiller kaffe) det är XX centralt som tagit fram ett jättestort paket. Det heter, det är ”on job training” alltså 26 eller 27 punkter med sån här interaktiv inläring va, så tar man nåt avsnitt i taget.

V Alltså vid datorn.

IP Datorn och sen printar du ut formuläret, sen har du... behöver du en handledare till dom, till exempel då Nisse som vart här länge då, så kan jag säga till ”Nisse som är din handledare” så går dom till Nisse ”nu står här att du ska visa mig med oljorna och hur det fungerar” och...

V Aha, det står liksom uppgifter och sådär.

IP Allting, det är 27 olika, allt från olja till hur man bemöter kund hur du är klädd och... allt.

V Ja just det.

IP Och det är... det är alltså... jag har sagt det till mina nu, är dom kommer in som nya, så ska dom inte stå i kassan, ska inte ens vara nära kassan... varje fall helst inte den första dan... då ska dom få vara med, dom ska få lära sig liksom och såhär va och alltså var grejorna finns.

Men trots att det fanns beslut om att nyanställda skulle ges denna formella introduktion var det inte alltid fallet att de fick den. En anställd berättade förtvivlad om hur hon redan första dagen lämnades ensam i kassan och hur det snabbt hade uppstått problem med kassamaskinen vilka hon inte lyckats lösa.

Även vid elektronikbutiken fanns en omfattande skriftlig information som riktades till de anställda. Efter att butikschefen gett nyanställda information om hur datorsystemet fungerar fick de logga in på terminalerna och där tillägna sig information om produkter och försäljningsmetoder.

5.1.5 Utbildning

Tillhörigheten till en kedja kunde även innebära att anställda fick viss utbildning. Vid livsmedelsbutiken fanns möjlighet att söka till kedjans internutbildningar. De bestod av fördjupning inom vissa områden, till exempel "att möta kunder", "hygienisk hantering av färskvaror" och "ekonomi". Dessa utbildningar bestod av att kedjan samlade anställda från flera olika butiker under 1-2 dagar. Ibland genomfördes de i samarbete med leverantörer. En anställd vid livsmedelsbutiken berättar:

V Har du fått någon slags utbildning under tiden du har jobbat här?

IP Ja, jag har jobbat på nån sån här... nån XX (kedjans namn)-skola jag har vatt på, två stycken, tror jag.

V Vad är det för någonting?

IP Kundvård och lite sånt där allmänt.

V Vad är kundvård?

IP Ja, vad handlar den om? (viskande för sig själv), ja det var väl mer om aktiebolag och hur det funkar XX (kedjans namn) osv ...

Det kändes mera som... nej det visste jag inte hur XX funkade.

Tex om YYs (ägarens) bolag.

Och något senare:

V Hur långa var dom här utbildningarna?

IP Ja, den var väl en sex, sju timmar.

En annan av de anställda:

V Får du någon slags utbildning i det här jobbet som ingår?

IP Nej det har jag inte fått så där, i och med att det är en lätt avdelning, det är inget så där, dom utbildningar jag har vart på har varit nån sån där ekonomiutbildning, lite att få det ekonomiska tänket liksom och en sån där ekologisk, som inte var frysrelaterat.

V Det här med ekonomi, vad var det för sorts då?

IP Alltså det var lite allmänt om hur butiken ska kunna fungera.

V Ok.

IP Så vad saker kostar och hur det fungerar med inköp och så vidare. Så det var liksom inget så där... det var väldigt brett. Det var rätt mycket rent allmänt. Vad varje avdelning kostar vilka utgifter butiken får ta för att min avdelning ska fungera och så vidare.

Den kedja till vilken livsmedelsbutiken tillhörde anordnade också mer omfattande utbildningar, till exempel till butikschef. Formellt kunde alla söka till dem, men det var butikernas ledning i samråd med kedjan som styrde vilka och hur många som antogs. Kedjan betalade för utbildningarna och butikerna stod för kostnaderna för de anställdas förlorade arbetstid. När denna undersökning pågick deltog en anställd i utbildningen till butikschef.

Vid bensinstation A fanns det möjlighet för anställda att delta i vissa kortare utbildningar som anordnades av kedjan. Dels fanns obligatoriska kurser om bland annat säkerhet i butik och brandskydd. Dels fanns det möjlighet för de anställda att söka sig till kurser i ekonomi och ledarskap – om butiken sanktionerade det. Chefen berättar:

V Finns det någon fortbildning för personalen?

IP Hela tiden, vi har ju också kurser då inom XX (kedjans namn) då man har, dom går i... olika etapper så går dom då... ”säker station och säljande beteende” och... och koncept... e... just för detta konceptet så går dom en utbildning och sen finns det fortbildningar hela tiden, om man vill sätta dom i... kanske... eko-

nomi eller om det är nån som kanske ska ha litet mer ansvar, så kan dom få ledarskap och sånt också. Det finns allting... och det finns samarbete och just för XX (kedjans namn) och sen så finns det genom min fackliga organisation som heter svensk bensinhandel, dom anordnar vissa kurser, och så brandfarliga varor och sånt där va.

V Ja, hur pass omfattningsrika är dom här momenten, kurserna?

IP Ja det är dagskurser oftast, eller tvådagarskurser.

V Ja.

IP Och där har man ett minimum som alla måste gå då, och det följer XX upp så att vi verkligen skickar dom.

V Och det är just säkerhet och.

IP Ja det är säkerhet och sånt ja.

V Jaja. Finns det liksom är det tänkt att det ska finnas en karriärväg inom XX eller hur fungerar det, alltså om man vill går från anställd och sen gå vidare på nåt sätt?

IP Ja det finns väl ingen direkt uttalad väg men sen är det ju en del som har som mål att driva en egen station och som om man har en försteman som har gått några år och... om man är sugen, så alla stationer som eventuellt blir lediga och har man då gått som försteman så tror jag man har stora chanser att kunna söka en sån. Det krävs väl litet ekonomiskt... antagande också då eftersom man får köpa tvätten och man får köpa varulager och man får köpa litet inventarier.

Även vid bensinstation B fanns vissa kurser som var obligatoriska för alla anställda och som berörde brand, säkerhet och säljbeteende:

IP ... sen så skickar man då iväg dom externt och det är en som heter "sälj och service", det är en tvådagarsutbildning... och... sen får dom då gå den där brand och rån osså, dom får släcka dockor och sånt va, sen är dom liksom grundutbildade som säljare va... Sen är det ju hela tiden utbildningsstationer också...

är det sedan så att dom känner att den här är duktig den här människan, jag vill gå vidare, så har vi ju ledarskapsutbildning och sånt ju.

En anställd vid bensinstation B:

V Men det är igen utbildning eller så från början?

IP Nej, men du får ju massor av utbildningar. Jag har ju gått massor av utbildningar typ service, yttre våld och brandutbildning och ja, en massa såna utbildningar. Men det är efter hand. XX (chefen) skickar inte en direkt, han vill ju först se vad man går för eller så. Utbildningarna kanske inte är jättestilliga, så XX (kedjan). Eller det är nog inom XX (kedjan) men egentligen så kostar dom väl inte så där mycket, sen ja nej, mestadels när man börjar så får man väl stå i kassan.

V Ja.

IP Och sen blir man ju visad efter hand med allting. Som jag kan ju fortfarande inte allt. Alltså jag kan inte (ohörbart) där ute till exempel det har jag ingen aning om. Det har ju aldrig blivit visad, alltså jag har ju sagt till, jag vill ju bli visad, det har aldrig blivit av för att man har så mycket stress och man hinner inte och i början så tänkte jag, shit jag kommer aldrig att orka detta.

V Men det låter ju som att när man kommer ny då att man går in på timanställning och på vik och så blir man lite granna testad då, hur funkar det här. Sen då så kommer utbildningarna.

IP Ja.

V Eeh hur långa är dom här utbildningarna och?

IP En dag.

V Det är en sån där endags?

IP Ja.

V Ok. Vilka är det som har dom? Är det leverantörer eller är det

IP Det är inom XX (kedjan). Det är XXs egna utbildningar.

V Är det liksom... var har man dom någonstans? Är det här på plats eller åker ni iväg eller?

IP Nej, ja vi har ju vissa på Internet och så på Intranätet liksom, men sen har vi på Scandic i XX (stad). Sist när dom var här, eller den hade jag redan gått, då var dom i YY (stad), men den gick jag XX (stad).

Även vid bensinstation B hade de anställda möjlighet att söka sig till kedjans internutbildning till stationschef efter att ha blivit rekommenderade av stationschefen. Utbildningen bestod av en serie internat vid huvudkontoret som varvades med egenstudier under ett års tid. Under det senaste året hade totalt 15 anställda i hela kedjan deltagit i denna utbildning.

Även vid elektronikbutiken anordnade kedjan kurser. Dels fanns vissa kortare kurser som all personal fick delta i och som berörde till exempel säkerhet och försäljning. Dels fanns kortare utbildningar som anordnas av kedjan i samarbete med leverantörer. Vissa av dem anordnades vid butiken medan andra innebar att de anställda övernattade vid en konferensanläggning.

V Finns det nån utbildning som XX (kedjan) anordnar för personalen?

IP Ja... det finns en säljutbildning som heter XX ee och sen så har vi områdesansvariga, en på vitvaror och en på officeavdelningen och en på tv-avdelningen, och dom i sin tur har... åker på utbildningar... ibland är det då hela Sverige och ibland åker man regionen eller som i dag hade vi Whirlpool som en, han berättade om sina produkter...

V Mm.

IP Och när dom då åker iväg och så kommer dom ju tillbaka och så kan man berätta vidare så att det finns ju utbildningar i alla led.

V Ja.

IP Om möten och vi butikshefer har ju också åker iväg en gång i månaden, regionen i syd, vi har ju XX (antal) butiker här, så har vi ett möte, ibland en dag ibland två dagar när vi går igenom och så.

V Men e... det är tillverkare och leverantörer som har en del information så att säga till personalen.

IP Mm.

V Men dom här XXs (kedjans) egna utbildningar, hur omfattande är dom liksom, på en halv, en dag två dags... återkommande, eller hur funkar det?

IP Dom- dom, om man säger, det är dom här områdesutbildningarna dom har då.

V Ja.

IP Det brukar vara två om året för varje avdelning

V Ja.

IP Och dom är en eller två dagar långa.

Regelbundet anordnade kedjan även kortare utbildningar om kundbemötande, vilka då fokuserade säljprocessen (som beskrevs ovan). De anställda berättade att butiken ibland fick besök av utbildare från centralkontoret som tränade dem i säljbeteende. De berättade också att de hade medverkat i kursmoment där de deltagit i rollspel då de sålt varor till varandra, vilket hade följts av kritik och diskussion. En av de anställda berättade att företaget nyligen hade introducerat ett interaktivt träningsprogram på Intranätet. De kunde träna försäljning genom att se kunder i olika situationer och respondera på det kunderna sa genom att välja en av flera alternativa responser som gavs dem av programmet. Därefter fick de feedback på sina svar.

IP Men sen i somras ungefär, vi har ju tagit fram en utbildningsportal, så sen i somras sker nästan all utbildning on line och där blir det ju väldigt mycket mer formaliserat.

V Hur går det till då?

IP Ja, det är en interaktiv utbildning, där rörliga gubbar och så där på skärmen som pratar om olika produkter och så får man svara på frågor och så ska man ju klara av vissa steg innan man är färdig med den utbildningen

När anställda gjorde dessa övningar fick de logga in med en personlig kod, vilket gav huvudkontoret möjlighet att kontrollera att de verkligen hade genomfört övningarna.

5.1.6 Egenkontroller

Även om butikerna själva hade metoder för att kontrollera kvalitén på de anställdas arbete innebar anslutningen till kedjor att de fick acceptera deras centralt bestämda metoder för att bedöma kvalitén.

Vid livsmedelsbutiken förlitade man sig i hög grad på de anställdas egen förmåga att "läsa" butiken. Den som först kom till avdelningen på morgonen gick en runda i den och kontrollerade att det var någorlunda snyggt och rent, att varorna var i acceptabelt skick, att de var prismärkta, att hyllorna var någorlunda påfyllda, osv. Sedan åtgärdades eventuella uppenbara brister innan dagens arbete påbörjades. Vid varje avdelning fanns även föreskrifter om vilka rutiner som gäller för att bedöma avdelningen och åtgärda brister. Vid bensinstation A fanns en daglig rond, motsvarande den i livsmedelsbutiken, som innebar att den som kom först på morgonen bedömde butiken och avgjorde vad som behövde göras och sedan åtgärdade det eller förmedlade sina iakttagelser till de andra. Även vid elektronikbutiken genomfördes en regelbunden informell kontroll var morgon av den avdelningsansvarige.

Men vid bensinstation B hade man formaliserat kontrollen. Där genomfördes en "daglig rutinkontroll": varje morgon fick en anställd till uppgift att kontrollera butiken enligt en särskild lista och markera eventuella avvikelser. Kontrollen omfattade butikens omgivande parkeringsplats och gräsmattor (att det var rent där), skyltar utomhus (att de var aktuella, hela och rena), lampor och fasader, tvätthall, hyrbilar (att de var städade), pumpar (att de var hela och rena, att det fanns vat-

ten i kannor, att det fanns papper att torka sig med, att soptunnor inte var fulla), butikens ingång (att den var hel och ren) samt olika aspekter av de olika avdelningarna (att de var städade, att det var påfyllt i hyl-lorna, att prismärkningar inte saknades, osv.)

Listan över kontrollpunkter omfattade en A4-sida. Bredvid varje punkt skulle kontrollören ange om det kontrollerade var ”ok” eller ”ej ok” samt en ”kommentar”. När listan var ifyllt signerades den, varefter denne samlade några arbetskamrater till ett kort möte där arbetet med att åtgärda det som var ”ej ok” fördelades. Namnet på den som skulle åtgärda en anomali skrevs bredvid den. Senare, när felet var åtgärdat, skulle samma person signera att det var ”åtgärdat”. Vissa av anomalierna nedtecknades på s.k. heijunka-kort, vilka beskrivs nedan.

5.1.7 Kedjornas kontroller

Förutom dessa egenkontroller genomförde kedjorna särskilda kontroller av fronten. Livsmedelsbutiken besöktes med längre mellanrum av en delegation från huvudkontoret som bedömde hur ”kedjemässig” den var. Delegationen använde ett särskilt formulär då de iakttog och gjorde anteckningar om olika aspekter av butiken, till exempel dess skyltning, entré, varor, arbetskläder, städning, hyllplacering, osv. Butikens ägare och personalchef deltog vid dessa rundvandringar, vilket följdes av samtal och av att åtgärdsprogram formulerades.

Kedjan anlätade även ett företag som genomförde oanmälda anonyma kontroller av i vilken utsträckning butiken efterfrågade legitimation av de kunder som köpte tobak, folköl och spelade spel. Som ett försök att undvika påpekanden från hälsovårdsnämnden (och därmed också riskera att bli utsatt för negativ publicitet) hade kedjan även tagit initiativ till kontroller av butikens hygien, vilka utfördes av ett annat företag. Dessa hygienkontroller var både anmälda och oanmälda. De krav som ställdes av kedjan och detta företag var högre ställda än de som ställdes av kommunens hälsovårdsinspektörer. Därigenom hoppades man att den normala standarden skulle klara även kommunens oanmälda inspektioner.

Vid livsmedelsbutiken anlätades också externa konsulter från den egna kedjans huvudkontor, vilka gjorde månatliga granskningar av butikens skyltning och exponering och sedan gav feedback till personalchefen och de som var ansvariga för de olika avdelningarna. Dessa granskningar var inte fokuserade på i vilken utsträckning butiken följde kedjans normer utan på att skapa en butiksfront som var attraktiv för kunderna.

Även vid bensinstation A genomförde kedjans representanter besök, flera gånger per år, för att bedöma hur väl bensinstationen följde kedjans normer om butikens front. Kedjan hade även anlitat ett företag för att kontrollera hygienförhållandena vid bensinstationen.

Vid bensinstation B fördes en kontinuerlig dialog mellan stationschefen och distriktschefen där den sistnämnde regelbundet besökte bensinstationen. Distriktschefen genomförde även anmälda inspektioner vid flera tillfällen per år. Vid dessa inspektioner följdes ett särskilt protokoll som var gemensamt för alla kedjans butiker. Med hjälp av det kontrolleras hur väl städats det var i butiken, hur väl påfyllt det var i hyllorna, att de anställda var korrekt klädda, att kampanjprodukter var korrekt exponerade, m.m. En av de anställda berättar:

V Finns det andra såna här kontroller av butiken?

IP Ja, det finns en Leankontroll, där du kontrollerar städutrustning, städutrustning får inte stå i butiken, saker inte får lov att stå på golvet på lagret, heller inte i butiken, alltså rakt på golvet får du inte. Toaletten ska alltid vara fin. Det handlar här upp och om personalutrymme och allting och ute vid pumparna, dom får inte lov att vara skitiga, det får inte lov att vara skitigt i tvätten. Det är lite vad ska man säga, städkontroll, tycker jag, gentemot allmänheten. Och det är rätt så logiskt, Lean är rätt så logiskt.

Även vid denna bensinstation genomfördes kontroller av hygien och även denna kedja anlätade ett företag som genomförde anmälda och oanmälda besök för att kontrollera hygien. Vid ett observa-

tionstillfälle gjordes ett anmält besök som chefen hade glömt bort. Det föranledde stor panik där chefen rusade runt i butiken och väste åt de anställda att de snabbt skulle kontrollera att det inte stod varor direkt på golvet i lagret och i kylrummet, att det fanns innehållsförteckningar på bake off-hyllorna, osv.

Vid denna bolagsdrivna bensinstation genomfördes även oanmälda besök av distriktschefen. Vid dessa skulle stationschefen tillhandahålla protokollen från egenkontrollerna, vilka distriktschefen sedan använde sig av när denne själv gick omkring i butiken.

5.1.8 Anonyma butikskontroller

Båda bensinkedjorna anlidade ett företag som granskade bensinstationerna avseende deras front. Kontrollanternas kom anonymt, förtäckta som kunder, och granskade hur väl butiken levde upp till de normer som var uppställda av kedjan i samråd med företaget som genomförde kontrollerna. Vid bensinstation A genomfördes dessa kontroller minst en gång per månad. Kontrollanternas bedömde 50 olika punkter, bland annat om stationsplanen var ren, om det var påfyllt med papper i hållarna vid tankarna, om entrén var hel och ren, om butikshyllorna var påfyllda, om det bakades i butiken, om de anställda hälsade, om toaletterna var rena och om de anställda ställde merförsäljningsfrågor. På varje punkt gavs antingen betyget ”godkänd” eller ”icke godkänd”. Chefen fick senare tillgång till resultatet genom kedjans hemsida och där kunde han läsa vilket datum kontrollen genomfördes, resultatet för varje punkt och antalet procent godkänt. Chefens sade att de i allmänhet fick mellan 75 och 95 procent godkänt.

Resultaten av kontrollerna fanns tillgängliga för alla butiker i kedjan. Chefens sa att kedjans målsättning var att alla butiker skulle ha minst 80 procent godkänt och att resultaten följdes upp av distriktschefen: ”det finns en distriktschef som kommer och går igenom det med mig och kollar litet om vi är dåliga och varför och så vidare”. Han sa också att resultaten kommunicerades till de anställda vid personalmöten och kunde användas för att försöka påverka dem att prestera

mer: ”det kan tyckas liiite sådär att dom smyger runt på oss, men jag tycker det är rätt bra för det är ett verktyg för mig som jag kan använda gentemot personalen och ifrågasätta varför det inte är på topp, alla vet ju att det måste uppåt” och senare: ”jag tycker det är jättebra för mig att... kunna... visa personalen och försöka få dom att försöka kämpa litet mera”.

Bensinstation B anlidade samma företag för anonyma butikskontroller. De genomfördes ungefär en gång per månad och chefen berättade att deras krav för att få godkänt var 88 procent av de 90 punkterna som kontrollerades, dvs. något högre än vid bensinstation A. Denna chef upplevde kontrollerna som bra eftersom de kunde bidra till att avslöja systematiska problem:

IP Det är ju ett sätt att mäta, alltså har man det hyfsat ofta så kan du ju se en trend va, för det kan ju alltid vara litet misstag som, alltså på vägen, men får du samma nerslag alltid till exempel att kundtoaletten ser för jävlig ut ja då vet du ju att här får vi nog fan göra nånting va.

V Ja men kan du se vad andra stationer har?

IP Ja, det är öppet mellan oss.

V Men hur använder du detta då när du träffar personalen?

IP... Ja det...

V Ja gratulerar du den som gjort bra?

IP Ja det fick jag göra sist, jag fick faktiskt hundra procent, förra gången, det är första gången jag fått det, och det var ju jätteskoj va, men annars är det, som på denna stationen blir det ett stort problem att vi är dåliga på att ställa säljfrågor, för att om du handlat till exempel en korv då ska vi ju gärna fråga ”vill du ha nånting att dricka till” eller nåt sänt, gör du inte det så åker du på att du inte ställt någon säljfråga.

Resultaten av kontrollerna sattes upp på anslagstavlan i personalutrymmet och chefen sa att han brukar redovisa dem vid personalmöten.

Även om företaget som genomför de anonyma kontrollerna inte rapporterade vilken anställd som hade tagit emot dem vid deras besök, så kunde chefen ta reda på det genom att se på övervakningskameran. En av de anställda:

V XX (chefen), är det han som går igenom resultatet från YY (namn på företaget som genomför de anonyma kontrollerna) med er?

IP Ja.

V Vad säger han då?

IP Har vi inte skött oss så är det ju liksom...

V Blir det kaninöron då?

IP Mm ungefär.

V Ni får stå i skamvrån.

IP Ja och han ser ju vem det är som har stått i kassan, han kan ju se det på kameran.

V Aha.

IP Och dom skriver ju vilken tid dom var här och sånt.

V Ok.

IP Och numera så tror jag att dom nämner vem det är, som står i kassan också

V Ok.

IP Så man blir väldigt utpekad om det skulle vara en själv. Därför säger...

V Säger han vem det var som stod i kassan?

IP Mm. Jag vet inte om han får det egentligen.

Vid elektronikbutiken genomfördes däremot inga regelrätta inspektioner från ledningens sida. Inte heller genomfördes anonyma butikskontroller.

5.2 Central styrning av arbetsprocesser

Den centrala styrningen av butikerna kunde även vara inriktad på olika arbetsprocesser. Denna styrning var mest påtaglig i de två butiker som ägdes av kedjorna, dvs. bensinstation B och elektronikbutiken.

5.2.1 Detaljerade regler om backstage

Vid livsmedelsbutiken och bensinstation A fanns inga särskilda regler om hur de lokaler som kunderna inte fick tillgång till skulle vara utformade. I dessa butiker stod dessa delar av butikerna i skarp kontrast till de där kunderna vistades: I livsmedelsbutikens omklädningsrum fanns tiotals olåsta skåp för de anställdas privata kläder samt ett antal hatthyllor med galgar där arbetskläder och privata kläder kunde hängas upp. Skåpen var ganska smutsiga och på hatthyllorna låg samma kläder under de sex månader då jag hade kontakt med butiken. På golvet låg ytterligare kläder och snus satt fastklistrat mot en vägg. Rummet var rörigt och smutsigt. Däremot var personalens lunchrum och toaletter välstädade, fast möbler och annan inredning var av äldre modell. Anslagen som hängde på väggarna var inaktuella och fönstren opputsade. I bensinstation A var personalrummet mycket ostädat. Där låg gamla snabbmatskartonger i vasken och tidningar låg i drivor på borden sedan månader tillbaka. Herrtoaletten var oskurad sedan länge.

Vid bensinstation B, som ägdes av en kedja, var dessa backstage-lokaler betydligt mer välputsade och ordnade. Kedjan hade regler om hur dessa lokaler skulle inredas. Den bestämde var anslagstavlan skulle hängas, vad som skulle hänga på den, vilka övriga väggbonader som var godkända, vilken utrusning och möblemang som skulle finnas i lunchrummet och de andra lokalerna backstage. De bestämde även med vilka intervall det skulle städas. Även vid elektronikbutiken var området bakom fronten ordnat och väl städat till följd av regler från kedjan.

5.2.2 Kontroller av backstage

De kontroller som genomfördes av distriktschefen vid bensinstation B omfattade inte bara de delar av butiken som kunderna mötte utan även backstage.

5.2.3 Detaljerad ansvarsfördelning

Vid livsmedelsbutiken hade de anställda relativt stort utrymme att själv bestämma vem som skulle utföra vilken arbetsuppgift. I och för sig fanns det en viss ansvarsfördelning, till exempel att den avdelningsansvarige utförde vissa arbetsuppgifter och att vissa anställda primärt var knutna till en viss avdelning, men inom dessa ramar kom de anställda själva överens om vem som skulle göra vad. Ungefär samma gällde vid bensinstation A och vid elektronikbutiken, där de anställda hade olika ansvarsområden men där de flesta dagligen förekommande arbetsuppgifter fördelades av dem själva.

Vid bensinstation B styrdes arbetet mer detaljerat med en så kallad "rutinlista." För varje dag fanns ett skriftligt schema med ett antal positioner (till exempel "dag 1", "dag 2" och "natt 1"). Arbetsdagen var indelad i kvartar och halvtimmar och schemat sade exakt vad medarbetaren skulle göra under varje intervall. På schemat kunde det till exempel stå att "dag 1" skulle "fylla på läsk", "stå i kassan" eller "kontrollera frukten". Samtidigt var det uppenbart att de anställda inte alltid följde detta schema. Det var inte alltid de utförde arbetsuppgifterna vid angiven tidpunkt och det förekom att de bytte arbetsuppgifter med varandra:

V Men när du kommer hit och jobbar ett pass då har du vissa arbetsuppgifter är det inte så, som står i det här arbetsschemat?

IP Ja det står ju det ju, men det är aldrig liksom att: "ja nu står det dag tre, XX (det egna namnet) det är du som ska göra det."

Det är inte så.

V Det är mer som: Kan du ta det?

IP Alltså: Vad vill du? Alltså vad vill du göra nu? Vill du gå ut och spola tvätthallen eller vill du gå ut och torka av pumparna, plocka skräp eller vill du ta tidningarna? Det är lite så och alla har ju olika grejor som vi tycker är roligt. Alltså så. Och det vet vi ju. Så jag hatar att spola tvätthallen till exempel Klart så försöker jag i och för sig kompensera det med att göra något annat, och så får den andra då det. Eller hatar gör jag inte, men jag ogillar det. V Ja ok, så även om det är en sån uppdelning på pappret, så följer man inte det så himla noggrant.

IP Nej inte till punkt och pricka, det är detsamma med tiderna.

V Ja.

IP Det stämmer ju inte heller och det är bara för att vi ska kunna ha en, alltså någonting att utgå ifrån. Alltså, det ska bli gjort men det kanske inte blir gjort just den tiden.

5.2.4 Reglering av arbetet med beställningar

Som nämndes ovan, var livsmedelsbutiken förbunden att erbjuda kunderna vissa varor och köpa vissa varor från kedjan. Men även om de till viss del var styrda av kedjan, fanns ändå relativt stor frihet för de anställda att välja leverantörer och varor.

Men vid bensinstation B fanns mycket litet utrymme för egna beslut om utbud och val av leverantörer. Där räknade man till totalt sex olika leverantörer, inklusive frukt och grönt, drivmedel, bröd och tillbehör till bilar. När det gäller elektronikbutiken så var det ytterst få varor som inte var direkt bestämda av kedjans centralkontor.

Tillhörigheten till kedjorna innebar också att arbetet styrdes på så sätt att det fanns system som avgjorde när varor skulle beställas och hur mycket som skulle beställas. Vid livsmedelsbutiken gjordes många beställningar manuellt, till exempel vid kött, fisk, delikatess, frukt och grönt. De anställda gick runt med beställningslistor och antecknade vilka varor och hur mycket som skulle beställas. Även vid bensinstation

tion A genomfördes manuella beställningar. De anställda gick runt bland varorna och beställde den förväntade mängd.

I andra delar av livsmedelsbutiken var beställningsarbetet automatiserat genom autoorder: kassorna var anslutna till datorer som noterade hur många av olika varor som hade sålts. När det beräknade antalet lagerhållna varor började ta slut beställdes automatiskt nya. De anställdas enda uppgift var att kontrollera att det inte uppstod felaktigheter i systemet, till exempel att antalet varor som fanns i hyllorna stämde med det antal som systemet uppgav. Avvikelser kunde bero på till exempel stölder. Systemet med autoorder innebar även en teknisk kontroll av butikens estetiska front. De bidrog ju till att kontrollera att hyllorna alltid var fulla. Vid elektronikbutiken fanns ett motsvarande system för autoorder där varje inkommande och utgående vara registrerades.

Vid bensinstation B fanns regler om hur många varor av en sort som skulle finnas på hyllan. Där hade hyllutrymmet anpassats till storleken på leveranserna. Som exempel passade en låda kaffe på den butikshylla där de skulle stå. Med jämna mellanrum inspekterade anställda hyllorna med en scanner i sin hand. På hyllkanten stod det hur många varor som skulle finnas kvar av den aktuella sorten då en ny låda skulle beställas. Om det fann två paket kaffe på hyllan och skylten på hyllkanten sa att där skulle finnas tre, scannades EAN-koden. Därmed beställdes en låda kaffe.

5.2.5 Regler för hur arbetsprocesser ska utföras

I samtliga butiker fanns, som ovan nämnts, normer om hur olika arbetsprocesser skulle genomföras. Som exempel fanns det vid livsmedelsbutikens fiskavdelning normer om hur det som var tillagat skulle separeras från det som var rått, så bakteriell smitta inte skulle överföras. Vid bröдавdelningen fanns det normer om hur ofta pappret under det framställda brödet skulle bytas ut. Vid fruktavdelningen fanns det normer om vilken frukt som skulle sorteras bort. Vid köket fanns det normer om hur avdelningen skulle städas. Vid spelavdelningen fanns

det regler om vilka kunder som behövde visa legitimation. Vid bensinstation A fanns det till exempel regler angående hygien, hur kassan skulle hanteras säkert och hur brandrisk skulle minimeras.

Men vid bensinstation B fanns mycket detaljerade regler, vilka härstammade från kedjan, om i vilken ordning olika arbetsmoment skulle genomföras och hur de olika momenten skulle förverkligas. För lagerutrymmet fanns regler om var olika typer av leveranser skulle stå på golvet: bitar med tape markerade olika zoner där olika leveranser skulle stå. Det fanns också instruktioner om i vilken ordning leveranserna skulle packas upp, på vilka vagnar de skulle ställas, i vilken ordning dessa vagnar skulle köras ut i butiken samt i vilken ordning vagnarna skulle tömmas. Vissa varor fick inte plats ute i butiken och hade därför zoner inne i lagret där de skulle stå. Varje vara hade sin egen plats. På lagret fanns även städutrustning. Golvmoppar hade olika färger och varje färg angav vilken del av butiken den skulle användas till. På samma sätt var dammtrasorna färgsatta. Det fanns även instruktioner om hur många korvar som skulle finnas uppvärmda varje timme under dagen. För varje timme fanns ett minimiantal och ett maximiantal korvar. Om en korv såldes skulle det läggas upp nya korvar så antalet höll sig inom det specificerade intervallet.

5.2.6 Uppgiftskort

Vid bensinstation B fanns även regler om vad anställda skulle göra om de råkade bli sysslösa, dvs. om de ordinarie arbetsuppgifterna enligt rutinschemat eller till följd av avvikelser vid rutinkontrollen var utförda. Det fanns särskilda uppgiftskort som stod i en hållare på väggen. På dessa kort stod namn på diverse snabba arbetsuppgifter som tog 1-5 minuter att genomföra, till exempel "städa runt godishyllan" eller "torka entrédörrarna". De som arbetade på natten skrev dessa kort och satte dem i en hållare som stod på en vägg bakom kassan. När de anställda hade tagit ett kort och genomfört arbetsuppgiften satte de kortet i en annan hållare. Påföljande natt räknade nattpersonal ihop

antalet uppgifter och minuter som dagpersonalen genomfört, vilket sedan sammanställdes på ett diagram som hängdes på anslagstavlan.

5.2.7 Checklistor, signering

En annan metod att styra och kontrollera de anställdas arbete var med checklistor, vilket tillämpades vid bensinstationerna. Ovan diskuterades två slags checklistor som användes vid bensinstation B, nämligen det dagliga rutinschemat och den dagliga rutinkontrollen. Båda innebar att arbetsuppgifter nedtecknades och att de som utförde dem signerade att de hade utfört dem. Det fanns ytterligare en typ av checklista, nämligen städlistan för toaletterna. Vid båda bensinstationerna fanns listor uppsatta inne i toaletterna, synliga för kunderna, där de anställda fick ange tidpunkt för när städningen var genomförd och signera med sitt namn. Vid den ena bensinstationen skulle det städas inom varje tvåtimmarsintervall. Vid den andra skulle det städas varje timme. Dessa intervall var centralt beslutade och innebar att kunderna fick möjlighet granska huruvida det hade blivit städat.

En annan form av signering gjordes elektroniskt, i anslutning till varje försäljning. Vid båda bensinstationerna och vid elektronikbutiken kunde varje försäljning spåras tillbaka till en viss person. Det innebar att chefer och deras överordnade kunde kontrollera storleken på varje anställds försäljning. De kunde även spåra eventuella problem till enskilda anställda, till exempel kassadifferenser, klagomål och andra synpunkter.

5.2.8 Bonusar och tävlingar

Förutom de ovan nämnda systemen för att detaljstyra och kontrollera arbetet, hade kedjorna introducerat olika system för att belöna goda prestationer. Vid samtliga butiker hade de anställda en grundlön men det fanns även bonusar och tävlingar som kunde medföra ökad lön.

Vid livsmedelsbutiken fick de anställda ett kollektivt lönepåslag som var baserat på butikens totala omsättning i förhållande till uppställd budget. Flera medarbetare sade sig inte bry sig om denna bonus

och upplevde att de själva inte kunde påverka dess storlek eftersom den var kollektiv. Vid bensinstation A fick de anställda ingen bonus, men ägaren/chefen sade vid intervjun att han övervägde att införa ett system liknande det som fanns vid livsmedelsbutiken.

Vid bensinstation B fanns något fler möjligheter för medarbetarna att öka sin ekonomiska förtjänst. Det fanns en kollektiv bonus som föll ut om de anställda nådde upp till budgeterad försäljning. Det fanns även tävlingar som anordnades av kedjan i sin helhet. Vissa tävlingar var kollektiva, där bensinstationen i sin helhet bildade ett lag, medan andra var individuella. Ett exempel på en tävling mellan butikerna i kedjan handlade om vilken av dem som sålde flest läskburkar. Ett exempel på en individuell tävling handlade om vilken medarbetare som lyckades sälja flest biltvättar av den dyraste sorten och vem som lyckades sälja flest koppar kaffe. Vinsterna bestod oftast inte av pengar utan av varor och tjänster, till exempel resor och hemelektronik.

Vid elektronikbutiken var bonussystemet mer komplicerat. Där tillämpades en kollektiv bonus där de anställda fick en viss procent av den vinst som översteg uppsatt budget. De fick också en individuell bonus som baserades på hur mycket de sålde totalt. De fick även bonus på alla tillbehör som såldes till de större varorna, till exempel kablar och batterier. Dessutom fick de särskilda belöningar om de lyckades sälja vissa varor, till exempel 25 kronor för varje kopplingsdosa av ett visst slag. De kunde även få en viss procentuell andel av vissa enskilda varor. De kunde även få bonus på vissa grupper av varor, till exempel mobiltelefoner, som gavs till dem direkt från företagen som levererade telefonerna. De fick även bonus på försäkringar på varor, om de lyckades sälja sådana. Därutöver anordnades också tävlingar, i likhet med de som fanns vid bensinstationen.

Det är möjligt att dessa skillnader i belöningssystem återspeglar skiljaktiga föreställningar om den anställdes roll i de olika butikerna: Vid elektronikbutiken förväntas den enskilde anställda kunna förändra sitt eget beteende för att därigenom påverka storleken på sin försäljning. Troligtvis är bonussystemet därför inriktat på att belöna enskilda

individer. Vid bensinstationen ges de individuella bonusar på de varor där den enskilde medarbetaren själv antas kunna påverka många kundernas beslut, till exempel kaffe och kakor. I livsmedelsbutiken finns inte motsvarande förväntan på de anställda att kunna påverka enskilda kunder. Där är försäljningen ett resultat av butiken i sin helhet, inte den enskilda individen.

5.2.9 Återkoppling om resultat

En annan metod för att styra de anställda, vilken även sammanhänger med systemen för bonusar som tillämpades vid butikerna, var att informera dem om butikernas resultat.

Vid livsmedelsbutiken gavs denna typ av information på butiksledningens initiativ. De anställda kunde läsa om resultatet i en pärm som låg i personalrummet, vilken regelbundet uppdaterades. Där stod, vecka för vecka och varje avdelning för sig, hur stort belopp butiken hade sålt för och hur mycket butiken hade sålt under motsvarande vecka föregående år. Denna information presenterades även vid de sällan förekommande personalmötena. Mer detaljerad information om marginaler, försäljning av specifika varor, osv., kunde de anställda få genom datorerna. Vid bensinstation A gavs motsvarande information muntligt av chefen, dvs. information om resultat, anonyma butikskontroller och förändringar av verksamheten.

Vid bensinstation B var återkopplingen mer omfattande och styrd av kedjan. Där fanns en anslagstavla vid ingången till butikens front. Dess placering och innehåll var, som ovan nämnts, styrd av huvudkontoret och innebar att alla anställda passerade den ett flertal gånger per dag. På anslagstavlan stod hur mycket bensinstationen sålt för under den senaste veckan och hur stor den budgeterade försäljningen var. På anslagstavlan fanns också uppsatt en lista där det stod hur mycket varje försäljare sålt totalt under olika perioder och för hur mycket de sålt för i genomsnitt till sina kunder. På anslagstavlan fanns även en lista över hur stor försäljningen av snabbmat var, uppdelad på veckodagar. Där stod också hur stor kassadifferensen hade varit varje enskild

dag (dvs. skillnaden mellan försäljning enligt kvittot och summan pengar som fanns i apparaten). Där fanns också en lista över antalet smitningar under varje enskild dag. Dessutom fanns en lista över hur många uppgiftsminuter de anställda samlat ihop. Där fanns också tidigare dagars protokoll över rutinkontroller, lagerkontroller, rutinlistor, personalscheman, resultat av olika försäljningstävlingar, hur många bilvättar som sålts, schema över lunchraster, m.m.

Även vid elektronikbutiken fanns en anslagstavla, men den användes främst till personlig information och till att planera medarbetarnas scheman. Där tillämpade kedjan en elektronisk anslagstavla på kedjans intranät. Där fanns en stor mängd detaljerad information om butiken. De anställda kunde ta reda på en stor mängd fakta om besökarna i butiken. De kunde läsa hur många besök butiken hade varje enskild timme under varje enskild dag och hur många besök som gjordes i genomsnitt under olika tidsintervall. De kunde även utläsa hur många kvitton som hade producerats och hur många av dessa kvitton som hade resulterat i avslut, dvs. att kunderna faktiskt hade köpt varorna. De anställda kunde även utläsa vilka varor de sålt under olika dagar till olika kunder. De kunde också få information om den egna butikens totala försäljning, hur många kronor de själva sålt för, hur många kronor de andra sålt för, försäljningen uppdelad på olika varugrupper, hur mycket andra butiker sålt för, hur mycket enskilda försäljare i de andra butikerna sålt för, storleken på den egna bonusen, osv.

Det var uppenbart att de anställda vid elektronikbutiken upplevde denna information som mycket intressant. En av de anställda sade att han brukade ”kolla varje dag hur stor försäljning de andra har”. En annan sa att han brukar ”titta in där” ungefär fem gånger per dag. Detta intresse sammanhängde med att försäljningen ibland upplevdes som en tävling. En del av denna tävling bestod av att iaktta konkurrenterna. Men intresset sammanhängde också med att de anställda, genom att läsa kollegornas försäljningskvitton, kunde lära sig försäljningstricks. En av de anställda förklarade för hur han hade lagt märke till hur en kollega vid en annan butik uppenbarligen ”sälde in” många varor ge-

nom vissa knep. Från fältanteckningarna, där säljaren inleder med att berätta:

Det gäller till exempel att sälja rätt saker. Kolla på de här kvittot. (Slår fram ett kvitto på datorn.) Den här killen i XX (ortsnamn) i Stockholm, säljer mest i hela Sverige.” Erik berättar att han i och för sig har förutsättningar för det, men sen lägger han till att ”Kolla här, han har här sålt till exempel (visar ett specifikt kvitto som han sålt denna dag) ett Telenorabonnemang, ett 199-kronorsabonnemang. Det kostar då 2200 kronor, men kunden betalar inget den första månaden utan får faktura nästa månad. Sedan så har kunden också fått en XX (namn på hårtork) och en kaffebryggare. Allt det har kostat kunden 38 kronor.” Jag frågar hur han menar och han säger att ”den här kunden har förmodligen kommit in och skulle ha köpt en telefon utan abonnemang för dyra pengar” och sedan blivit övertalad av den här säljaren i XX att istället köpa ett med abonnemang och så har han ”slängt in en kaffebryggare och en XX (fabrikat på hårtork) på köpet” utan att kunden behöver betala för dem. På det sättet har kunden gjort en bra deal, för den behöver inte betala något kontant nu och så har den fått en locktång och kaffebryggare. Samtidigt har försäljaren gjort en stor bonus på köpet eftersom telefonabonnemanget gör så stor bonus, till skillnad från bonusen på att sälja en lös mobil.

6. Diskussion om den centrala formella styrningen

Det finns flera orsaker till att butiker styrs med centrala formella medel. Internationella butikskedjor etablerar sig på den svenska marknaden och konkurrerar nu med de inhemska butikskedjorna och de mindre handlarna (Cronholm & Hedlund 2006). Konkurrenten sker ofta genom att priser pressas nedåt, vilket är en tendens inom flera områden inom handeln (Westerberg 2005, Mathsdotter 2006). Prispressen innebär att butiker centraliserar sina inköp allt mer; gör uppköp internationellt; säljer egna märkesvaror; förenklar beställningsmetoder, till exempel genom autoorder; har en allt större kontroll över vad och hur mycket som säljs, till vilka och när; introducerar ny teknik för självscanning och självbetalning och har utökade öppettider. De stora kedjorna tar över en allt större del av marknaden. En naturlig strategi för de mindre butikerna är att antingen bli del av dessa kedjor eller bli uppköpta av dem. Det är även hög omsättning på personal i butikerna. För många är arbetet som butiksanställd ett genomgångsyrke (Hedemo 1999). Butikerna tenderar att få två grupper av anställda. I denna

undersökning visade det sig att det fanns en fast "kärna" av anställda som var tillsvidare anställda, ofta arbetade dagtid och på bestämda scheman, ofta var avdelningsansvariga och hade större valfrihet att styra var i butikerna de ville arbeta. Den andra gruppen utgjordes av medarbetare som var yngre, tim- eller deltids-anställda, och som arbetade kvällar och helger och inte i lika hög grad kunde påverka var och när de arbetade. Därför är det många nya som kommer in i arbetet och behöver läras upp. Mot denna bakgrund framstår det som naturligt att styra arbetet med formella medel vilka bestäms centralt.

Den centrala formella styrningen handlar till stor del om att beskriva, styra och kontrollera arbetet i detalj. Den fokuserar det observerbara beteendet – dvs. det synliga arbetet – och inte medarbetarnas kunskaper, kompetenser och känslor (med undantag för att tävlingsandan uppmuntras) (Berger & Luckmann 1966).

Men den centrala formella styrningen är endast inriktad på några av alla de processer som sker i butiken, nämligen vissa aspekter av butikens front (för att kunden ska uppleva butiken som tilltalande) och arbetsprocesser (för att öka säkerhet och effektivitet) vilka går att observera och mäta med tekniska och administrativa metoder. Denna begränsning hos den centrala styrningen leder därmed till att vissa dilemman som sammanhänger med att butiksarbete även innebär andra arbetsprocesser och kräver andra kompetenser än de som kan styras och kontrolleras centralt.

För det första, kan den centrala formella styrningen påverka initiativ, arbetsglädje och känslor hos den anställda. Det fanns medarbetare som uttryckte att detaljregleringen av arbetet var bra därför att det blev lätt att introducera ny personal och det blev tydligt vem som hade ansvar för en viss arbetsuppgift. Detta minskade spänningar och konflikter mellan medarbetarna, menade man. Samtidigt fanns det äldre medarbetare som upplevde att de förväntades bete sig som robotar och uppgav t.o.m. denna styrning som skäl att sluta sin anställning. Sannolikt kommer ålder här in som en särskiljande faktor. För den som är ny i arbetet fungerar kanske detaljstyrningen. För den anställda som

arbetat många år i yrket kan precisa regler, totalbestämda uppgifter och ständiga kontroller vara en hämsko för personlig upplevelse av arbetsglädje och för egna initiativ.

För det andra, den formella centrala styrningen är mer fokuserad på vissa aspekter av arbetet än på andra. Samtidigt som den detaljreglerar många aspekter av det manuella arbetet med att hålla ordning på butikens front och vilka fraser som skall användas vid möten med kunder, berör den inte andra sidor av arbetet. I en kommande rapport beskriver vi till exempel hur personal behöver använda sina egna känslor och värderingar för att hantera olika typer av möten med kunder. De centrala formella styrformerna ger föga stöd till de anställda avseende dessa aspekter av arbetet.

För det tredje, detaljregleringen av personalens beteende vid mötet med kunden kan upplevas som mer naturlig i en miljö där dessa sociala processer är förhållandevis enkla, till exempel vid livsmedelsbutiken och bensinstationerna. Däremot upplevs en detaljreglering av kundmötet som mindre lyckad i en miljö där det är mer avancerat, till exempel vid elektronikbutiken. Personalen kunde i vissa situationer därför uppleva att det beteende som föreskrevs (angående fraser, artighet, blickar) var påklistrat och falskt. Det fanns då en asymmetri mellan personalens upplevelser och förväntade beteende.

För det fjärde, de överväganden som ligger till grund för den centrala formella styrningen är inte alltid transparenta för medarbetarna i den enskilda butiken. Det innebar att medarbetare ibland upplevde att de inte förstod logiken bakom den och ibland upplevde att deras möjligheter att uttrycka idéer och få gehör för dem var litet. Även om de upplevde att deras förslag (i vissa fall bevisligen) kunde förbättra verksamheten och ge ökad vinst, kände de sig motarbetade. I förlängningen kan det leda till att medarbetarna upphör att komma med förslag och att signaler om problem och möjliga förbättringar når ledningen förhållandevis sent (om alls).

För det femte, den formella centrala styrningen kan även begränsa den lokala butikschefens möjligheter att ta initiativ och utveckla bu-

tiken. Kedjornas begränsningar avseende utbud, inköpskanaler, osv., innebär att butikscheferna kan få svårt att profilera sina butiker utifrån lokala förutsättningar, vilket även uttrycktes i intervjuerna med dem. För kedjornas del finns därmed en risk att socialt kompetenta och samarbetsvilliga butikschefer kan bli premierade på bekostnad av dem som har fler egna idéer.

7. Litteratur

7.1 Referenser

- Abiala C (2000) *Säljande samspel: en sociologisk studie om privat servicearbete*. Stockholm: Almkvist & Wiksell International.
- Berger, P. & T. Luckmann (1966) *The social construction of reality*. London: Penguin.
- Cronholm, M. & A. Hedlund (2006) *Handelns roll*. Stockholm: Svensk Handel.
- Drejhammar, I-B. & Karlqvist, L. (2006) *Förändringsarbete i livsmedelshandeln*. Arbetslivsrapport 2006:18 Arbetslivsinstitutet: Stockholm.
- Drejhammar, I-B. & Pingel, B. (2006) *"Det funk in'r"*. Rapport 2006:13 Arbetslivsinstitutet: Stockholm.
- Hall, E.J. (1993) "Smiling, Deferring, and Flirting. Doing Gender by Giving 'Good Service'", *Work and Occupations*, Vol. 20, No. 4: 452-471.
- Hancock, P. & Tyler, M. (2000) "The Look of Love: Gender and the Organization of Aesthetics", in J. Hassard, R. Holliday and H. Willmott (eds.) *Body and Organization*. London: Sage.
- Hedenmo, M. (1999) *Myten om den flexibla arbetsmarknaden*. Rapport utgiven av Handelsanställdas förbunds utredningsenheten: Stockholm.
- Holmgren, A. (red) (2001) *Klassambället – förändring, splittring och facklig vanmakt*. Nr 3 i serien "Vadå klassambälle". Seminarium 10 april samt 5 juni 2001 i Norrköping.
- Jonsson, I. (2004) *Deltidsarbete inom svensk detaljhandel – En genuskritisk studie av arbetstidsmönster*. Working Paper från HELA-projektet 2004:3. Arbetslivsrapport 2004:11. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Kvist, E. (2006) *Stormarknadens nya maktordningar. Från kassörskor och butikschefier till (o)demokratiska arbetslag*. Akademiska avhandlingar vid Sociologiska institutionen, Umeå universitet, No 45.
- Mathsdotter, P. (2006) *Handelsanställdas uppfattningar om personalutbildning*. C-uppsats i pedagogik, Mälardalens högskola, Institutionen för samhälls- och beteendevetenskap.
- Rafaeli, A. & R.I. Sutton (1989) "The expression of emotion in organizational life", *Research in organizational behaviour*, Vol.11, 1-42

- Regini, M., Kitay, J. & Baethge, M. Eds. (1999) *From Tellers to Sellers*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Ritzer, G. (1998) *The Mcdonaldization Thesis*. Sage.
- Tyler, M. & Tyler, S. (1998) "The Exchange of Aesthetics: Women's Work and 'the Gift'", *Gender, Work and Organization* 5(3): 165-171.
- Van Maanen, J. & G. Kunda (1989) "'Real feelings': Emotional expression and organizational culture", *Research in organizational behaviour*, Vol. 11, 43-103
- Warhurst, C., Nickson, D., Witz, A. And Cullen, A.M. (2000) "Aesthetic Labour in Interactive Service Work: Some Case Study Evidence from the 'New' Glasgow", *Service Industries Journal* (20(3): 1-18.
- Westerberg, L. (2005) *En bra affär – ett bra projekt och symptom på problem?* Arbetslivsrapport 2005:35 Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Witz, A., Warhurst, C. and Nickson, D. (2003) "The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization", *Organization* 10(1): 33-54.

7.2 Litteraturtips

Litteratur om *Styrning – estetiska krav*. Undersökningar har uppmärksammat estetiska krav ställda på handelsanställda då det handlar om utseende, sätt att röra sig mm:

- Hancock, P. & Tyler, M. (2000) "'The Look of Love': Gender and the Organization of Aesthetics", in J. Hassard, R. Holliday and H. Willmott (eds.) *Body and Organization*. London: Sage.
- Tyler, M. & Tyler, S. (1998) "The Exchange of Aesthetics: Women's Work and 'the Gift'", *Gender, Work and Organization* 5(3): 165-171.
- Warhurst, C., Nickson, D., Witz, A. And Cullen, A.M. (2000) "Aesthetic Labour in Interactive Service Work: Some Case Study Evidence from the 'New' Glasgow", *Service Industries Journal* (20(3): 1-18.
- Witz, A., Warhurst, C. and Nickson, D. (2003) "The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization", *Organization* 10(1): 33-54.

Litteratur om *Detaljstyrning och övervakning*. Vid sociologiska undersökningar av arbetsplatser som bensinmackar och jourbutiker av seven-eleven-typ är det omöjligt att förbigå George Ritzers forskning om "McDonaldization" (1998).

- Ritzer, G. (1998) *The Mcdonaldization Thesis*. Sage.
- Kvist, E. (2006) *Stormarknadens nya maktordningar. Från kassörskor och butikschefer till (o)demokratiska arbetslag*. Akademiska avhandlingar vid Sociologiska institutionen, Umeå universitet, No 45. Beskriver hur de anställda i en stormarknad upplevde att de fått allt fler arbetsuppgifter på samma kvalifikationsnivå.

Många frontlinje- och kundkontaktarbeten har omdefinierats. En studie av bankanställda kallar förändringen From Tellers to Sellers (Regini et al. 1999).

- Regini, M., Kitay, J. & Baethge, M. Eds. (1999) *From Tellers to Sellers*. Cambridge, MA: MIT Press.

Vad dessa undersökningar betonar är en mycket tydlig sällinriktning i vissa delar av handeln, vars resultat också numera detaljerat och med täta intervaller följs upp digitalt.

Litteratur om *Styrning – anställningsförhållande och kompetensutveckling*. Flera undersökningar beskriver att de deltidsanställda inom handeln tenderar att missgynnas beträffande möjligheter till kompetensutveckling. Arbete inom handeln har många gånger betraktats som ett genomgångsyrke.

- Hedenmo, M. (1999) *Myten om den flexibla arbetsmarknaden*. Rapport utgiven av Handelsanställdas förbunds utredningsenheten: Stockholm.
- Jonsson, I. (2004) *Deltidsarbete inom svensk detaljhandel – En genuskritisk studie av arbetstidsmönster*. Working Paper från HELA-projektet 2004:3. Arbetslivsrapport 2004:11. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.

Möjligheterna att få kompetensutveckling och personalutbildning har setts som beroende av företagets storlek (Drejhammar och Pingel 2006). (Mathsdotter 2006:6-7.)

- Drejhammar, I-B. & Pingel, B. (2006) *”Det funk in’t”*. Rapport 2006:13 Arbetslivsinstitutet: Stockholm.
- Mathsdotter, P. (2006) *Handelsanställdas uppfattningar om personalutbildning*. C-uppsats i pedagogik, Mälardalens högskola, Institutionen för samhälls- och beteendevetenskap.
- Tidsbegränsad anställning liksom en individualiserad lönesättning kan medföra att man håller inne med kritiska synpunkter av rädsla för att bli diskriminerad lönemässigt (Anders Kjellberg i Holmgren 2001).
- Holmgren, A. (red) (2001) *Klassambället – förändring, splittring och facklig vanmakt*. Nr 3 i serien ”Vadå klassamhälle”. Seminarium 10 april samt 5 juni 2001 i Norrköping.

Inom ramen för Arbetslivsinstitutets forsknings- och utvecklingsprojekt ”Kön och Arbete” genomfördes 2002 en studie i tre livsmedelsbutiker i Östergötland. Resultaten visade att kraven på de handelsanställda var höga – samtidigt som arbetet präglades av ett högt tempo, ett begränsat inflytande över arbetet samt få möjligheter till kompetensutveckling (Drejhammar och Karlqvist 2004).

- Drejhammar, I-B. & Karlqvist, L. (2006) *Förändringsarbete i livsmedelshandeln*. Arbetslivsrapport 2006:18 Arbetslivsinstitutet: Stockholm.

Styrningen skedde genom inskolning, omskolning, övervakning, handledning, ritualer, manualer, feedback, sanktioner, belöningar, regler om arbetsklädsel, reklam, osv. (Rafaeli & Sutton 1989, Van Maanen & Kunda 1989, Abiala 2000).

- Rafaeli, A. & R.I. Sutton (1989) “The expression of emotion in organizational life“, *Research in organizational behaviour*, Vol.11, 1-42.
- Van Maanen, J. & G. Kunda (1989) “”Real feelings”: Emotional expression and organizational culture“, *Research in organizational behaviour*, Vol. 11, 43-103.
- Abiala C (2000) *Säljande samspel: en sociologisk studie om privat servicearbete*. Stockholm: Almkvist & Wiksell International.

Litteratur som behandlar dilemmat mellan detaljstyrning och personlig investering i arbetet.

Van Maanen, J. & G. Kunda (1989) "Real feelings": Emotional expression and organizational culture", *Research in organizational behaviour*, Vol. 11, 43-103.