



UPPSALA
UNIVERSITET

Rapport 2015vt01756

Institutionen för
pedagogik, didaktik och
utbildningsstudier
Examensarbete i
Pedagogik med
inriktning mot vuxna
och arbetsliv C, 15 hp

Var det bra så?

En kvalitativ studie om arbetsrotation och lärande i ICA-butiker

Adam Ahlbom & Johan Backlund

Handledare Joacim Andersson

Examinator Guadalupe Francia

Sammanfattning

Denna studie görs inom det arbetslivspedagogiska fältet och behandlar arbetsrotation på ICA-butiker. Syftet är att undersöka hur arbetsrotation sker hos medarbetare inom olika ICA-butiker och vilken betydelse det får för lärandet. Lärandet som undersöks är hur individer kan tillgodogöra sig yrkeskunskap utifrån de läroprocesser och lärandesituationer som uppstår i samband med arbetsrotation.

De teoretiska verktyg som används grundar sig i Ellströms feed-forward och feed-back faser, de tre regleringsnivåerna av lärande samt en teori om subjektiva och objektiva handlingsutrymmen. Studien använder sig även av Börnfeldts teori om en formell och informell organisation.

Den metod som använts är kvalitativ och grundar sig i öppna intervjuer med åtta anställda från ICA-butiker med olika butiksformat, med det syftar vi till ICAs butiksformat; Nära, Supermarket, Kvantum och Maxi. Intervjuerna har transkriberats och analyserats ner till fyra olika teman; Arbetets innehåll, Avvikande situationer, Formellt Medarbetarskap och Informella Relationer.

Resultatet visar att om anställda roterar mellan avdelningar eller ställs inför utmaning öppnar det upp individens handlingsutrymme, vilket leder till feed-forward faser som i sig genererar lärosituationer där anställda kan lära sig på en begreppslig- och intellektuell nivå. I flertal butiker bestämmer den formella organisationen det objektiva handlingsutrymmet men studien visar att den informella organisationen kan skapa sitt eget objektiva handlingsutrymme. Detta ställer visserligen krav på att det förekommer ett subjektivt handlingsutrymme i form av kunskap eller erfarenhet. I de butiker där ett tydligt objektiva handlingsutrymme ges tenderar anställda att hjälpa varandra inom och över avdelningar i högre utsträckning. I studien konstateras också att arbetsrotation gynnas av kollegiala relationer.

Resultatet av studien kan användas för att vidare studera arbetsrotationens inverkan på lärande. Studien kan med fördel användas av yrkesverksamma inom ICA-butiker i syfte att få ökad förståelse för vilka konsekvenser som kan förbindas med införandet av arbetsrotation.

Nyckelord: Arbetsrotation, jobbrotnation, lärandesituation, lärandeprocess, feed-forward, feed-back, formell organisation, informell organisation.

Abstract

This paper examines job-rotation in ICA-stores within the pedagogy of working life. The purpose of this study is to determine how job-rotation works in ICA-stores and its relevance to learning from a employee perspective. The area of learning that we are investigating is how individuals assimilate knowledge from their professions through learning processes and situations during a job-rotation.

The theoretical tools used in this study are based on Ellströms views on the feed-forward and feed-back phases, on Ellströms three levels of learning to conceptualise the act of learning, and finally on the theory of the subjective and objective spaces of action in regards to the learning situation. The paper mentions Börnfelts theories of formal and informal organisation as well.

We used a qualitative method based on open interviews with eight employees from different ICA-stores, varied in both location and size. All interviews have been transcribed and analysed into four themes: The Content of the Work, Daily Obstacles/everyday situation, Formal Teamwork, and Informal Relations.

The results of these interviews show that if employees rotate between departments, so called “revolving work tasks,” or face challenges within their own work tasks, the individuals acting space is opened up. This results in feed-forward and feed-back phases, which in turn generate the learning situations where the employees can learn on a conceptual and intellectual level. In several stores, the formal organisation creates an objective space of action for the employees, but the study shows that an informal organisation can also create their own objective space of action. If this is going to happen, employees must acquire a subjective space of action in the form of knowledge or experience. In a store with a clear objective space of action, employees tend to help each other more within and over departments. The study also states that a good relation between coworkers facilitates job-rotation.

The results of the study can be used as a basis for further study of the way job-rotation affects learning. The study lends itself well to be used by people now working at ICA-stores, in order to get a better understanding of the consequences that can be connected to the introduction of job-rotation.

Keywords: Job rotation, work rotation, learning situation, learning process, feed-forward, feed-back, formal organisation, informal organisation

Förord

Inledningsvis vill vi tacka alla som på ett eller annat sätt bidragit till den här uppsatsen. Ett särskilt tack till alla ni som bidragit med eran erfarenhet av att arbeta inom en ICA-butik! Vi vill även tacka Michael Aronsson för din hjälp. Tack till våra föräldrar Andreas, Ulrica, Mats, och Marguerite för genomläsning med bra synpunkter. Vi vill även tacka Jasmine som ställt upp med att granska uppsatsen samt för alla goda tips och trix du gett oss. Vi vill även tacka Jacob som hjälpt oss med språkliga brister. Sist men inte minst vill vi rikta ett stort Tack till vår handledare Joacim som ställt upp och väglett oss genom den här uppsatsen med många goda skratt!

Återigen, Tack alla medverkande!

Adam Ahlbom & Johan Backlund

Innehållsförteckning

1. Inledning	5
2. Syfte	6
3. Bakgrund och tidigare forskning	1
3.1 Bakgrund	1
3.1.1 Gloslista	1
3.1.2 ICA	3
3.1.3 Arbetsrotation	4
3.2 Tidigare forskning	5
3.2.1 Typer av arbetsrotation	5
3.2.2 Varför arbetsrotation?	5
3.2.3 Positiva konsekvenser	7
3.2.4 Negativa konsekvenser	9
3.2.5 Sammanfattning tidigare forskning	10
4. Teorier	11
4.1 Lärande	11
5. Metod	14
5.1 Litteraturoversikt	14
5.2 Datainsamling	14
5.3 Urval	15
5.4 Genomförande av intervjuer	16
5.5 Databearbetning	16
5.6 Analysmetod	17
5.7 Generaliserbarhet	17
5.8 Etik	17
5.8.1 Informerat samtycke	18
5.8.2 Konfidentialitet	18
5.8.3 Konsekvenser	18
5.8.4 Forskarens Roll	19
5.9 Metoddiskussion	19
6. Empiri och Analys	21
6.1 Respondenter	21
6.2 Tema ett - Arbetets innehåll	21
6.2.1 Arbetets innehåll	21
6.2.2 Analys Arbetets innehåll	25
6.3 Tema två - Avvikande situationer i vardagen	26

6.3.1 Avvikande situationer i vardagen	26
6.3.2 Analys - Avvikande situationer i vardagen.....	29
6.4 Tema tre - Formellt medarbetarskap.....	31
6.4.1 Formellt medarbetarskap.....	31
6.4.2 Analys - Formellt medarbetarskap	34
6.5 Tema fyra - Informella relationer	36
6.5.1 Informella Relationer.....	36
6.5.2 Analys – Informella Relationer	38
7. Diskussion	40
7.1 Tidigare forskning	41
7.2 Studiens användbarhet	41
7.3 Framtida forskning	42
8. Referenser.....	43
8. Bilagor	45
Bilaga 1 - Intervjuguide till anställda.....	45

1. Inledning

Arbetsrotation har studerats inom flera skolor och fält, bland annat hur organisationers genusordning kan förändras av arbetsrotation. Inom managementforskningen har verksamhetens produktivitet mätts efter genomförd arbetsrotation dessutom har kvantitativa studier genomförts som påvisar arbetsrotationens varierande effekter i organisationer.

Den här studien grundar sig i arbetsrotationens relation till arbetslivspedagogiken och bygger på intervjuer med personal från olika ICA-butiker. Resultatet av denna undersökning behandlar vilka läroprocesser och lärosituationer arbetsrotation kan ge upphov till i ICA-butiker.

Att arbetsrotera idag har dock många betydelser, Arbetsmiljöverket (2015) skriver på sin hemsida hur de kan ställa krav på införande av arbetsrotation inom handeln då de identifierat brister i arbetsmiljön som kan vara skadliga för personalen. För andra handlar det om ett pedagogiskt verktyg som genererar lärande och utveckling av kompetensen. Den här studien grundar sig i den senare uppfattningen.

Bruzelius och Skärvad (1995, s.305) menar att uppfattningen av att använda arbetsrotation som ett verktyg och en metod för utveckling av personal har funnits sedan 1930 talet. Det var under den tiden HR-Rörelsen drog igång på allvar (ibid.). Bruzelius och Skärvad beskriver hur arbetsväxling var en klassisk metod under den här tiden. Begreppet beskrevs som job-rotation och kan således ses som synonym till arbetsrotation.

Eftersom vi som skrivit denna studie båda har lång erfarenhet av att arbeta inom ICA ansåg vi det lämpligt att göra en studie inom ett område vi är beivrade inom. Vi vet således att det sker arbetsrotation inom ICA-butiker, såväl formellt som informellt. Utifrån vår erfarenhet har vi gemensamt kunnat se att det förekommer en mer eller mindre utpräglad arbetsrotation inom flera butiker och att resultatet utav denna arbetsrotation både varit positiv och negativ.

I den forskning som har bedrivits inom området för arbetsrotation har man konstaterat att arbetsrotation kan skapa positiva såväl som negativa inverkingar på organisation och personal. Cheraskin & Campion (1996), Burke & Moore (2000), Järvi & Uusitalo (2004) och Baro (2012) menar på att arbetsrotation har positiv inverkan på personal och organisation som bland annat ökad arbetsstimulans, större integration inom organisationen, ökad flexibilitet, breddade färdigheter och en mer lärande organisation. Men å andra sidan kan arbetsrotationen också ge en negativ inverkan på organisation och personal i form av ökad arbetsbelastning, lägre produktivitet med en minskat arbetsflöde samt personal som inte roterat har känt en rädsla att stagnera.

I den här studien kommer vi att använda en egen definition av arbetsrotation. För att skapa en arbetsrotation räcker det med att personen roterat kring sin egen axel. Vår definition av arbetsrotation är således processen eller handlingen som skapar förändringen av arbetets innehåll. För att konkretisera och förstå lärandesituationer som kan uppstå i samband med arbetsrotation kommer vi ta hjälp av Per-Erik Ellströms teorier om lärande.

2. Syfte

Studiens syfte är att undersöka hur arbetsrotation sker hos medarbetare inom olika ICA-butiker och studera vilken betydelse arbetsrotationen får för lärandet. Med lärande menar vi hur individen utvecklar sin yrkeskompetens genom att tillgodogöra sig kunskap från andra personer, avdelningar och avvikande situationer¹.

De frågeställningar vi ämnar undersöka och besvara är följande:

- Vilka lärosituationer kan identifieras i butiker med arbetsrotation?
- Vilken inverkan har arbetsrotation i personalens lärandeprocesser?

¹ Avvikande situationer syftar till sådant som avviker från vardagliga och huvudsakliga uppgifter inom butiken

3. Bakgrund och tidigare forskning

I det här avsnittet kommer bakgrund och tidigare forskning att redovisas. I bakgrunden kommer vi inledningsvis att presentera en ordlista följt av en beskrivning av ICAs verksamhet. Därefter kommer en beskrivning av arbetsrotation och hur vi i den här studien definierar begreppet för att slutligen redovisa tidigare forskning inom området för lärande och arbetsrotation.

3.1 Bakgrund

För att kunna förklara och förstå vad som händer i utbildnings och lärosituationer, inte minst i arbetslivet, behöver man veta mera om den närmaste omgivningen. (Söderström, 1983, s. 9)

Under den här rubriken finns det således en ordlista som skall förklara interna butiksbegrepp som uppkommer i empirin. Därefter kommer uppkomsten av ICA AB att beskrivas såväl som deras omfattning men även deras förhållande i relation till ICA-butik. Under detta avsnitt kommer även arbetet i en ICA-butik att beskrivas. Avslutningsvis i kapitlet kommer vi redovisa vår syn och tolkning av begreppet arbetsrotation.

3.1.1 Gloslista

<i>AOB</i>	Automatiskt Order i Butiksflödet är ett program som innefattar butikssaldot av varor, statisk från försäljning och order. Systemet är direkt kopplat till ICAs centrallager. Ordersystem används av alla ICA-butiker med undantag för externa leverantörer.
<i>Baklager</i>	De varor som ligger inne på lager från tidigare leveranser. Baklager syftar till de varor och produkter av leveransen som inte ryms i hyllan.
<i>Burar</i>	Varje butik tar dagligen emot leveranser med produkter från ICAs centrallager. Stor del av leveransen kommer i form av metall-burar på hjul som benämns burar.
<i>Butiks varv</i>	Personalen ser över sin avdelning och gör en lätt överblicks inventering för att se hur försäljningen har gått under gårdagens kväll genom att se om hyllorna är tomma eller fulla.
<i>Chark</i>	Den del av butiken som säljer köttvaror. Begreppet har dock olika stor innebörd i varje butik, vissa väljer att benämna allt med kött som charken medan vissa använder ordet enbart för köttvaror som har blivit berett. Exempel på sådana produkter är korv, köttbullar, blodpudding med mera.
<i>Disk, Diskar</i>	Slangord för kyl- respektive frysdiskar.
<i>Exponering</i>	Detta är ett ord som används för att förklara hur varor struktureras och ställs på olika hyllor. Ofta pratar man om sambandsexponering som är hur man genom att kombinera två varor på samma försäljningsyta kan skapa merförsäljning.

<i>Fronta</i>	Att fronta innebär att dra fram varorna till hyllans kant i syfte att göra varan synlig och tilltalande för kunden.
<i>Frukt och grönt</i>	Den avdelning som säljer frukt och grönsaker.
<i>Frukten</i>	Slang för frukt- och grönt avdelningen.
<i>Färskavdelning, färskan</i>	Detta är en övergripande term som ofta innefattar samtliga färskvaror i butiken. Kan bland annat syfta på varor från charkuteriet, osten, delikatessen, köttet, frukt & grönt/frukten.
<i>Gavel, gavlar</i>	Kortsidan av en gång, hylla eller disk där man exponerar varor för merförsäljning.
<i>Golvet</i>	Med golvet syftar man på det arbete som sker ute på butikens golv. Det innefattar oftast inte arbete över manuella diskar utan enbart arbete ute på det golvet i butiken där kunden kan röra sig.
<i>Handlare</i>	Den högsta chefen på respektive butik, handlaren är även den person som äger butiken. Varje handlare äger dock olika stor del av sin respektive butik likt det tidigare nämnda konceptet.
<i>ICA</i>	Refereras ofta till den leveransen som ska komma med ICA-lastbilar, "ICA är försenade".
<i>Inventera</i>	Att kolla hur många varor som finns på lagret i datorn och hur många det faktiskt står i hyllan. Man gör en jämförelse av digitalt och fysiskt lager för att se att antalet produkter stämmer överens.
<i>Jour/ Stängningsansvarig</i>	Oftast den person som är ansvarig för butiken under kvällstid och fungerar som en extra resurs. Hur det ser ut med jour är dock olika från butik till butik men det är vanligt förekommande att butiken har en eller flera jourare.
<i>Kolonial, Kollo</i>	Den delen av butiken som säljer varor som ingår i det så kallade torra sortimentet. Dessa varor benämns som kolonialvaror och innefattar således inga färskvaror.
<i>Marginal</i>	Den skillnad i pris mellan vad butiken köper och säljer en produkt för. Försäljningspris - Inköpspris = Marginal.
<i>Mejeriet, Mejjan</i>	Mejeriet eller mejjan som det ofta brukar kallas är den plats där stor del av butikens mjölkprodukter förvaras och säljs.
<i>Order</i>	Beställning av varor till nästkommande leverans.

Rensvarv

Oftast förekommande inom frukt och grönt avdelning och innebär att man går igenom avdelningen och rensar ur dåliga frukter och grönsaker.

3.1.2 ICA

Inköpscentralernas aktiebolag, i daglig mun benämnt ICA, startades 1917 i Västerås av Hakon Swensson som ville kombinera två vitt skilda uttryck, samarbete och konkurrens. Detta genom att precis likt dåvarande Kooperationen för Konsumbutikerna skapa en gemensam grossist och inköpscentral för enskilda handlare. Konceptet bygger än idag på att man genom en gemensam inköpscentral kan bygga större lager, effektivare prisförhandla med leverantörerna samtidigt nischas sig mot den kundkrets som finns i butikens närområde. ICA är dock inte bara butiker utan ICA AB är en stor koncern med flera delar som inte rör butik. Koncernen består i huvudsak av fem stora affärsområden: ICA Sverige, Rimi Baltic, Apotek Hjärtat, ICA Fastigheter och ICA Banken (Intervju X1). Det är de tre första av dessa fem affärsområden som i vanliga fall förknippas med dagligvaruhandeln i Sverige. I en intervju med en medarbetare på ICA Gruppen förklaras grundidén till de olika delarna enligt följande:

.../det är ju alltid billigare att bygga själv, det är alltid billigare att äga själv, det är alltid billigare att förvalta själv än att hyra/köpa av någon annan. Så det är tanken i det och kan vi ha det själva styr vi också över läget på ett helt annat sätt /.../ (Intervju ICA Gruppen)

Tanken bakom koncernen är likt Fordismen (Börnfelt, 2011, s.31ff.) på så vis att ICA samlar stora delar av kedjan för att få en ökad kontroll över helheten. Effekterna av det här tänkandet är det som lagt grunden för en frihet och möjlighet som idag råder hos handlarna. Att sköta hela sin butik efter vad de anser lämpligast. De anpassar och styr sin butik efter hur de vill bemöta sin kundkrets, personal och den geografiska lokaliseringen. De enda kraven som förekommer är att de följer ICA Sveriges gemensamma stadgar för butiker. ICA Sverige är den del av koncernen som ansvarar för dagligvaruhandeln som bedrivs inom Sverige i form av ICA-butiker. Som vi tidigare nämnt har handlare mycket stora möjligheter och friheter att skapa och driva butiken på det sätt som de anser lämpligast. Hela det konceptet bygger på att varje handlare skall äga sin butik till 99 % medan ICA enbart skall äga 1 %, detta är en stor faktor till att varje butik ser annorlunda ut och beror på vilka satsningar handlaren valt att göra.

Idag finns det drygt 1300 butiker i olika format, de olika formaten avgör vilken storlek och utbud som finns i butiken. Skalan av butiker går från störst till minst enligt följande ordning: *Maxi Stormarknad, Kvantum, Supermarket, Nära* och *To Go*. Butikerna har alla olika utbud av service och varor, ICA Gruppen beskriver de olika butikerna i kommande stycke.

Den största butiken kallas för *ICA Maxi* och ska erbjuda kunder ICAs bredaste sortiment, som kan bestå av 29 000 - 38 000 artiklar, till förmånliga priser. Produkterna varierar mellan livsmedelsprodukter till specialvaror som media, hus- och trädgårdsartiklar. I Sverige finns det 80 Maxi butiker. Den näst största butiken kallas för *ICA Kvantum*, butiken har ett brett sortiment men inte i den utsträckning som en Maxi-butik har utan är begränsad till 12 000 - 19 000 artiklar. Antalet butiker är fler än Maxi och det finns 123 butiker i Sverige. Bland de vanligare butikerna som man ser är *ICA Supermarket* med ett sortiment bredare än basvaror men smalare och mer nischat sortiment än en *ICA Kvantum*, 7 000 - 11 000 artiklar med 432 butiker i Sverige. ICAs minsta butik kallas för *ICA Nära* där konceptet är en lättillgänglig butik med ett sortiment med

mer basvaror som är anpassad till sin kundkrets. Många butiker är ombud för apotek, systembolaget och ATG. Butikens sortiment ligger på 4 000- 8 000 artiklar och det finns 672 butiker i Sverige. Ett relativt nytt storstadskoncept är *ICA To Go* som är ICAs pilotprojekt där man erbjuder enklare produkter och måltider som man kan köpa "i farten". Det finns fyra butiker i Sverige och artikelsortimentet ligger på cirka 1 200 artiklar. (ICA Gruppen)

Utöver de drygt 1300 butiker har även ICA Sverige och alla handlare ett ansvar som arbetsgivare mot drygt 40 000 anställda (Intervju ICA Gruppen) inom butiker vilket ställer höga krav på organisering. Men hur man väljer att organisera är återigen upp till handlaren.

Vi som genomfört den här studien har sammanlagt ca 14 års erfarenhet av arbete inom såväl inom olika ICA-butiker som olika avdelningar. Tillsammans sträcker sig vår erfarenhet i allt från butiksansvarig till avdelningsansvarig, kassa, färskvaruavdelning och lagerarbete. Således har vi fått se många olika kulturer och sätt att hantera problem och olika sätt att organisera arbetet i butiker. Något vi dock kunnat se som är gemensamt för flera butiker är att det förekommer en mer eller mindre utpräglad arbetsrotation och att resultatet utav denna arbetsrotation både varit positiv som negativ. Reaktionen vi stött på är bland annat personal som tycker att butiken blir segregerad av att personal håller sig till sina avdelningar, att det minskar sammanhållningen hos personalen och en "Vi och dom" känsla skapas. Vår erfarenhet av olika ICA-butiker är att personal överlag uppskattar att byta arbetsområden och arbetsuppgifter. Det är således också en bakgrund till studiens uppkomst.

3.1.3 Arbetsrotation

När begreppet uppkom är svårt att säga då arbetsrotation förmodligen förekommit sedan lång tid tillbaka. Söker man begreppet arbetsrotation på webben får man upp ett brett spektra av beskrivningar. I stora delar av resultatet förekommer arbetsrotation i arbetsmiljömässiga sammanhang där arbetsuppgifterna är monotona. Ett syfte med arbetsrotation kan således vara att undvika arbetsskador och liknande. Ett annat syfte som också framkommer av sökresultaten är hur det kan användas som ett verktyg för att utveckla personal, kompetens och organisationer. Något som Bruzelius och Skärvad närmare beskriver i sin bok *Integrerad organisationslära*. Gemensamt för stor del av de olika beskrivningarna är att det likt Nationalencyklopedins ordbok definierar arbetsrotation som: "fortlöpande byte av sysslor mellan anställda på en arbetsplats". Kommande stycken bildar bakgrunden till vad vi senare definierar som arbetsrotation.

Bruzelius och Skärvad (1995, s.305) beskriver hur det sedan *Human Relations-rörelsen* start under 1930 talet utvecklats metoder för att skapa en god arbetsorganisation förenad med kvalitet och effektivitet. Fyra klassiska metoder som Bruzelius och Skärvad (ibid.) beskriver är *arbetsväxling*, *arbetsvidgning*, *arbetsberikning* och *självstyrande grupper*. De benämner *arbetsväxling* som job rotation och förklarar det närmare som ett verktyg med syfte att minska risken för att medarbetarna blir uttråkade. I de fall där arbetsväxling fungerat är då växlingen varit spontan och det ansetts naturligt att växla uppgifter. *Arbetsvidgning* lyfts som en metod som syftar till att bredda arbetsuppgifterna, i metoden tränas medarbetarna i att utföra flera olika arbetsuppgifter och därmed även få större ansvar inom arbetsprocessen. *Arbetsberikning* innebär att genomföra arbetet djupare, i praktiken innebär detta att personen i fråga får större ansvar för hela eller större delar av arbetets process som t.ex. planeringen, genomförandet, resultatet, kvaliteten och produktiviteten. Den sista metoden *självstyrande grupper*, numera känd som

målstyrda grupper. Metoden sägs vara effektiv men förutsätter en hel del kriterier, bland annat att grupparbete förekommer naturligt för arbetsuppgiften eller projekt. Det krävs även att medarbetarna har den rätta kunskapen, viljan, motivationen och rätta överblicken över uppgiften.

Vi vill i den här studien använda oss utav en egen definition av arbetsrotation som bygger på de ovanstående beskrivningarna Vi anser att rotation av arbetsuppgifter inte nödvändigtvis innebär att två individer byter arbetsuppgifter sinsemellan. Det vi menar är att rotationen kan ske runt personens egen axel, det vill säga att det räcker med att en person roterar till andra arbetsuppgifter utöver de ordinarie. Detta kan leda till en förändring som bryter personalens ordinarie arbetsrutiner vilket leder till en förändring av arbetsmiljön. Förändringen kan ta form på flera olika vis och i olika metoder. Metoder som arbetsväxling, arbetsvidgning, arbetsberikning och självstyrande grupper blir alla en form av arbetsrotation i de fall där de innebär en förändring av arbetsuppgifter och arbetsområden för individen. Kort sammanfattat ser vi arbetsrotation som processen eller handlingen som skapar förändringen av arbetets innehåll.

3.2 Tidigare forskning

Tidigare forskning bygger på olika studier av arbetsrotation men även lärande och lite vad gäller kommunikation på arbetsplatser. Forskningen har delats upp i fyra kategorier; *Typer av arbetsrotation*, *Varför arbetsrotation?* samt *Positiva konsekvenser* och *Negativa konsekvenser*.

3.2.1 Typer av arbetsrotation

Cunningham, Dawes, och Bennet (2004) beskriver hur det finns två typer av arbetsrotation, *Within-function rotation* och *Cross-functional rotation*. Dessa två modeller ser arbetsrotation som ett verktyg för att skapa lärande hos personalen.

Within-function rotation används oftast mellan jobb med samma eller liknande nivåer av ansvar samt inom samma operativa område. Den här typen kan således ses som en rotation till en närliggande avdelning inom ett och samma företag. Rotationen sker oftast för att öka eller upprätthålla motivation men det kan även vara för att optimera bemanningen på företaget.

Cross-functional rotation är mer eller mindre en typ av rotation som sker över skilda delar av organisationen över en bestämd tid. Den här rotationen innebär ofta en förändring av arbetsområde och ansvar, ofta en ökning av ansvar. Rotationen sker vanligtvis för att introducera nyexaminerade personer i verksamheten. Den tid som rotation sker under kan variera men mellan 6-8 månader på tre till fyra avdelningar. Syftet med denna rotation kan vara att skapa arbetsberikning hos personalen alternativt för att hitta den mest lämpliga tjänsten för den nyanställda.

3.2.2 Varför arbetsrotation?

Vidare kan man fundera över varför företag väljer att arbetsrotera, något som Tor Eriksson och Jaime Ortega (2006) undersökt. Där undersöks tre tidigare teorier om varför företag skall anta arbetsroterande scheman varav två av dessa kan appliceras på den här studien. De två teorierna är *employee learning* och *employer learning*. Med *employee learning* menas att anställda i huvudsak lär sig mer av att arbetsrotera. Teorin syftar till att anställda tillförskaffar sig ett större mänskligt kapital eftersom de utsätts för en större bredd av erfarenheter, rotation ses som en effektiv metod för att de anställda skall tillförskaffa sig kunskaper. Rotation inom företaget är för

nyanställda en ypperlig möjlighet att klättra inom företaget eftersom de nyanställda får en djupare förståelse av fler delar av verksamheten. *Employer Learning* förklaras på ett liknande vis fast det är sett ur arbetsgivarens. perspektiv. Arbetsrotering av de anställda lär således arbetsgivaren mer om hur personalen fungerar med olika arbetsuppgifter och olika arbetsmiljöer. Eriksson och Ortega (ibid.) poängterar hur de flesta av företagen som antar arbetsrotation i undersökningen är unga, stora och snabbt växande företag inom den tillverkande sektorn.

Förr användes arbetsrotation inom industrin för att undvika att arbetare skulle bli utbrända/utslitna (Hsieh, 2004). Idag ser många arbetsrotationen som ett större verktyg inom flera områden exempelvis för att minska monotonitet, tristess och utmattning. Burke & Moore (2000) belyser att anställdas tankar och åsikter om jobbroteration är av stor vikt för att ett genomförande ska lyckas/fungera. Hon menar att den anställdes kunskap som är relaterat till situationen, miljöfaktorer och personliga faktorer är det som avgör individens inställning till arbetsrotation.

Miljöfaktorer: Dessa påverkar individens åsikt om jobbroteration. Sociala normer är en viktig faktor som kan ge indikationer om vad personer kommer tycka om arbetsrotation. Hon exemplifierar ett företag som presenterar jobb internt inom organisationen, där antas förväntningar om att frivilliga medarbetare kommer söka tjänsten och på så sätt bidra till jobbroterationen inom organisationen. Eller att kulturen inom organisationen uttrycker HR funktionens roll är att ge anställda möjlighet till utveckling genom jobbroteration.

Personliga faktorer: innefattar individens värderingar, behov samt personlighetsdrag. Att individer har olika behov och personligheter kan skapa motstridigheter mellan kollegor kring hur beslut och arbete kring jobbroteration ska tolkas. Attityder kring jobbroteration bygger också på tidigare erfarenheter men även de attityder man har mot arbetsplatsen, utvecklingsmöjligheter inom verksamheten, ledningen med mera.

Att genomföra arbetsrotation i en verksamhet kräver ett åtagande och engagemang från hela personalstyrkan eftersom hela verksamheten kommer vara delaktig i rotationen på ett eller annat sätt. Vare sig man är den individ som roterar eller den individ som ska lära upp den roterande eller ledningen som ska planera, motivera och organisera rotationens gång. Uzzi (1994) antyder att i affärsvärlden är strävan efter ”perfektion” kontinuerlig och för att nå denna perfektion bör *Cross functional teams* implementeras i verksamheten. Detta skulle resultera i nya idéer om arbetsflödet och organisationen samt hur man ska nå de utsatta målen. För att dessa grupper ska kunna existera menar Uzzi att organisationen måste vara villig att investera och förse medarbetarna med teknik och de verktyg som krävs för att jobbroteration ska vara möjligt

Tarus (2014) gjorde en studie hos *Lake Victoria North Water Services Board* som införde arbetsrotation bland personalen för att motarbeta verksamhetsbristerna som tog sig i uttryck som missnöjda kunder, dålig vattenkvalité, dåligt bemötande samt en otillförlitlig vattentillförsel till kunderna. Vi kan sammanfatta det som låg i fokus, nämligen att utveckla kompetensen, kundservice och problemlösnings förmågan.

Cheraskin & Campion (1996) säger att rotation bör användas som ett verktyg för att skapa möjlighet för anställda att förskaffa sig ny erfarenhet och utveckling som i sin tur genererar en konkurrenskraftig verksamhet.

När det kommer till lärandet ligger det hos individen att vilja lära sig, men att individen är starkt influerat av den kultur hon tillhör och det är där organisationen kan bidra till ett lärande. Fisher & Fisher (1998) belyser vikten av integrationen mellan människor för att optimera lärandet hos individen och organisationen där fyra punkter presenteras om hur denna integration kan uppmuntras i organisationens kultur.

1. Organizing for socialization - i den lärande organisationen lär sig individer av andra individer genom att lära sig av varandras misstag, informationen delas i stor utsträckning med idéer samt möjligheten att få vara fri i sin kreativitet.
2. Creating cross-disciplinary learning experiences - Lärande sker genom att ta in kunskap och perspektiv från andra områden som kan resultera i nya dimensioner att se på ett fenomen eller problem. Att implementera detta för att lösa problem är också ett verktyg för att motverka groupthink som kommer ur starka homogena grupper som har tappat gruppens kritiska tänkande. För att motverka groupthink bör en lärande organisation skapa utrymme för oliktankande så perspektiv och information kan spridas, delas och utvecklas.
3. Mucking around - Organisationen bör visa en tolerans som uppmuntrar individen till att experimentera där misslyckande är accepterat, så länge det leder till ett lärande. Fisher & Fisher menar att trial-and-error processer i organisationen göder en kreativ kultur.
4. Developing learning structures - Fisher & Fisher skriver att den traditionella strukturen att jobba i silos inte gynnar ett individuellt eller organisatoriskt lärande. Genom att kombinera olika kompetenser i grupper ökar organisationens kunskap och förmåga att lösa problem. Idag är detta en vanlig sammansättning för grupper som jobbar i projekt men även att det finns som en uttalad struktur i en hel organisation.

Dagens teknologi tillåter människor att kommunicera och arbeta på olika håll inom en stad, nation eller i hela världen. Matthews (1999) beskriver i en artikel vad som menas med en arbetsplats eftersom många ser arbetsplatsen som ett fysiskt närvarande på en plats där man utför de arbetsuppgifter man är anställd till att göra. Matthew breddar begreppet arbetsplats till den fysiska arbetsplatsen med sina arbetsuppgifter, men även att man har delade meningar och idéer, beteenden och attityder vilket innefattar samt beslutar arbetsmiljön och dess relationer, hon exemplifierar detta med de människor som jobbar hemifrån och fortfarande tillhöra ett företag och dess miljö samt relationer.

Virtual-knowledge-teams (VKT) är Fisher & Fishers (1998) exempel på detta. Skillnaden mellan VKT och andra gruppansamlingar är att VKTs medlemmar kan vara spridda över hela världen och jobba hemifrån i olika tidszoner. Att ses över digitala plattformar gör projekt där kompetens över hela världen krävs, möjliga. Det som kan försvåra arbetet är tidsskillnaderna mellan medlemmarna men tack vare dessa plattformar så kan ett brett cross-disciplinary learning skapas av olika språk, företag, genom kulturella skillnader och människors erfarenhet.

3.2.3 Positiva konsekvenser

Uzzi (1994) anser att affärsvärlden bör införa arbetsrotation. Han menar att fördelarna med att införa *cross functional teams* är att distinktionerna mellan avdelningarna minskar, samarbetet och effektiviteten ökar samt ett ökat ansvarstagande.

Det finns möjlighet att tolka att när avgränsningar och minskad rivalitet syns i organisationen så ökar möjligheten för lärande. Enligt Fisher & Fisher (1996) så finns det flera faktorer som hämmar lärandet för individen som i sin tur hämmar lärandet för organisationen. Fisher & Fisher menar att om individen vågar sätta sig i en sårbar position där den utmanar rädslan av att ha fel så öppnar det dörren till effektivt lärande, där den också får möjlighet att dela ofullständiga idéer och personliga misstag med andra i organisationen.

Det finns en stor bredd av de positiva effekterna som är resultatet av arbetsrotation. Även effekter som inte var tänkt från början syns i vissa studier. Cheraskin & Campion (1996) belyser arbetsrotationens positiva effekter så som nya färdigheter och kunskaper inom organisationen utvecklas, karriärmöjligheter öppnar sig, individen får en personlig insikt om sina styrkor och svagheter och strukturer utmanas². För de som är nyanställda ges det fler möjligheter att komma in och förstå verksamheten när de flyttar runt och jobbar inom olika områden som breddar deras förståelse och erfarenheter. Men framför allt att verksamheten omvandlas till en lärande organisation som oftast associeras till stark konkurrenskraft

Burke & Moore (2000) nämner de positiva effekterna av arbetsrotation som förmågan att se och jämföra olika lösningar av ett problem, personlig utveckling, ökad arbetsstimulans, en större integration i organisationen samt möjligheten till karriärutveckling. Hon menar att forskning har visat att när jobbrotation används för karriär- och utvecklingsmöjligheter, stärks den roterandes tillfredsställelse.

Tarus (2014) undersökte effekterna av en genomförd arbetsrotation på ett vattenreservat i Kenya. Efter rotationens genomförande sa de anställda att rotationen var positiv för deras lärande och att det lett till ett avancerat lärande på arbetsplatsen samt att det såg rotationen som ett verktyg för att klättra på karriärstegen. Kommunikationen mellan anställda förbättrades och de var säkra på att effekterna gav effektiva resultat i organisationen. Studien sammanfattar att om en organisation implementerar arbetsrotation så tenderar organisationen att prestera mer effektivt.

Järvi & Uusitalo (2004) studie inom sjukvården redovisar arbetsrotationen som en del av personlig utveckling. Arbetsrotation sågs mestadels som en positiv erfarenhet, effekterna var bland annat utvecklande för expertiskunskapen och ökade flexibiliteten i arbetet samt att intresset för att lära sig ökade. Den positiva känslan av rotationen kom från kollegor som tog emot de roterande som då kände sig sedda och accepterade.

Både arbetsgivaren och arbetstagaren gynnades av arbetsrotation i den bemärkelsen att den anställda skaffade sig nya erfarenheter exempelvis kunskapen att jobba i en föränderlig och osäker miljö, förmåga att lösa nya problem, förmåga att fatta beslut och ta ansvar samt att ta ett holistiskt perspektiv. Järvi & Uusitalo (2004) menar att efter en tid kommer organisationen förändras med effekterna av arbetsrotationen som skapandet av nya idéer och lärande, organisationen kommer lättare kunna ge upp falska rutiner och onödiga uppgifter, flexibilitet i arbetslaget samt arbetsrotation underlättar arbeten i grupp. Genom att låta individen växa och utvecklas inom sitt område resulterades detta till ökad arbetstillfredsställelse.

² Artikeln nämner ett ”*Glastak*” för kvinnor och minoriteter som inte kommer högre upp än en viss nivå i hierarkin

Baro (2012) skriver i tidskriften *Aslib proceedings* om Nigerias universitets bibliotek som har under en sex års period genomfört ett rotationsprogram som har hjälpt universitet att lösa bemanningen och de färdigheter som krävts. Effekterna av detta program var bland annat att personal kunde arbeta effektivt på bibliotekets olika avdelningar, programmet gav en positivt resultat på både personalen biblioteket i form av nya färdigheter hos personalen, ökad produktivitet och minskad tristess. På den sociala fronten så knöts nya relationer över biblioteket som är nödvändigt för framtida karriärutveckling och för en större arbetstillfredsställelse.

3.2.4 Negativa konsekvenser

En arbetsrotation innefattar inte endast den roterande utan alla i verksamheten runt omkring den roterande. I Burke & Moores studie (2000) så kunde anställda som icke roterande position känna sig "hotade" av den personal med hög potential som får en planerad karriärutvecklingsplan genom jobbrotaion. Även att de kan känna en orättvisa att vissa får möjlighet att rotera och utvecklas på arbetsplatsen som kan leda till en rädsla att stagnera samt minska deras drivkraft till arbetet. Att inte kunna påverka beslut kring jobbrotaion kan leda till en minskad tillfredsställelse på jobbet, motstridigheter mot chefer och de kollegor som roterar.

Ser vi bortom den emotionella delen och lägger fokus på produktionen samt arbetet så redovisar Cheraskin & Campion (1996) i sin studie om att en arbetsrotation innebär inte endast positiva konsekvenser, för de som roterar (och inte roterar) kan konsekvenserna vara ökad arbetsbelastningen och minskad produktiviteten, arbetsflödet kan störas och förmågan att lösa mindre problem försvåras snabbt. Det är också en faktisk kostnad för verksamheten när anställda ska lära sig nya arbetsuppgifter. För de som inte roterar kan missnöje eller mindre arbetstillfredsställelse förekomma.

Tidigare så visade Järvi & Uusitalo (2004) att den positiva känslan av rotationen kom från kollegor som tog emot de roterande. Detta fick de roterande att känna sig sedda och accepterade men å andra sidan så kände vissa som var forcerade att arbetsrotera att deras professionalitet var hotad samt att det var förnedrande att "hoppa omkring", att de inte kände någon tillhörighet. Det var även utmanande för vissa som kände sig hjälplösa i början innan man hade anpassat sig till rotationen.

Hsieh (2004) studerade relationen mellan utbrändhet, specialiserade arbetsuppgifter och arbetsrotation i en Taiwanesisk högteknologisk industrifabrik. Resultatet visar att ju större grad av arbetsrotation som finns desto större risk är det att anställda förlorar sin specialistkunskap. Relationen mellan specialiserade arbetsuppgifter och utbrändhet är positiv, med det menas att med ett mer specialiserat arbete kommer riskerna att känna utmattning och utbrändhet minska samt att specialist kunskaperna effektiviseras Enligt Hsiehs studie så har den moderna högteknologiska industrin idag en god relation till arbetsvariation, självständighet, identitet och feedback. Industrin kan erbjuda den anställde ett yrke där professionella färdigheter kan förvärvas och utvecklas vilket är ett stort avstamp från den gamla industrins standardiserade arbetsuppgifter där arbetet var monotont. Hsiehs menar då att arbetsrotation inte behöver vara fördelaktigt, utan beroende på vilket yrkesområde som berörs så kan arbetsrotation vara ett hinder för effektivitet och förskaffande av specialistkunskaper, vilket kan ses i högteknologiska industrier i Taiwan där rotationen gav en lägre arbetsvariation och arbetssjälvständighet.

3.2.5 Sammanfattning tidigare forskning

Sammanfattningsvis går det att se olika typer av arbetsrotationer enligt Cunningham, Dawes och Bennet (2004), en intern som sker inom en avdelning med samma karaktär samt en som sker över flera avdelningar och har annorlunda arbetsuppgifter. Varför organisationer väljer att rotera kan bero på flera olika saker, Hsieh menar på hur arbetsrotation tidigare används för att undvika utbrändhet och förslitningsskador. Tarus (2014) visar i sin studie hur arbetsrotation användes för att utveckla kompetens, kundservice och problemlösnings förmågan. Cheraskin & Campion (1996) är inne på samma spår och menar att arbetsrotation genererar utveckling hos personalen vilket leder till konkurrenskraftig verksamhet. För att arbetsrotation skall vara framgångsrikt belyser Burke & Moore (2000) hur personliga samt miljöfaktorer är av stor vikt. Fisher & Fisher (1998) lyfter hur viljan att lära sig hos individen samt integrationen mellan människor är viktiga faktorer för att det skall kunna ske ett framgångsrikt lärande.

Tidigare forskning lyfter också fram hur arbetsrotation ger positiva konsekvenser som exempelvis nya färdigheter och kunskaper (Cheraskin & Campion, 1996). I Tarus (2014) studie upplevde de anställda rotation som något positivt som lett till ett avancerat lärande. Tvärtom menar Hsieh (2004) att arbetsrotation kan medföra att anställda förlorar specialistkunskap. Cheraskin & Campion (1996) redovisar även att arbetsrotation kan innebära ökad arbetsbelastning och minskad produktivitet för såväl roterande som icke roterande anställda.

Det finns många anledningar till att arbetsrotera och även faktorer som påverkar detta, tidigare forskningen visar även på positiva respektive negativa konsekvenser. I den här studien som vi genomför kommer vi dock att se på begreppet arbetsrotation på ett lite annorlunda sätt. Arbetsrotationen innebär förklarar vi som den processen eller handling som skapar förändring av arbetets innehåll. Att en person roterar kring sin egen axel kallar vi således arbetsrotation, det är även utifrån detta vi kommer undersöka vilka lärosituationer som kan identifieras och vilken inverkan arbetsrotation har för personalens lärandeprocesser.

4. Teorier

För att möjliggöra analys av det empiriska materialet kommer följande kapitel redovisa de grundläggande teorier som används i studien. Fokus är riktat mot Ellströms teori om lärande i form av faserna feed-forward och feed-back, men även hans teori om olika grad av lärandenivåer. Börnfelts teori om informella grupper och organisationer.

4.1 Lärande

Med lärande avses här relativt varaktig förändring hos en individ som ett resultat av individens samspel med sin omgivning (Ellström, 1992, s. 67)

Ellström menar med detta citat att lärandet sker när individen samspelar med omgivningen i en föränderlig miljö och där individen förändras vid anpassningen till den nya miljön. För att förstå lärande i olika situationer kommer vi använda två processer, en feed-forward fas och en feed-back fas. Ellström (1992, s.75ff.) förklarar hur dessa två teorier genom ett samspel med varandra skapar en lärandesituation.

När individen använder sig av feed-forward försöker denne påverka sin omgivning utifrån dess mål, intentioner och tidigare handlingsplaner men det kan även vara på basis av instruktioner såväl som regler. Det är mot bakgrund av detta som individen skapar utgångspunkter för vad som ska uppnås och hur det ska uppnås. Personen utgår således från ett förväntat resultat av en förutbestämd handling i talan om feed-forward. Men för att skapa ett lärande så krävs att det efter ett handlande enligt tidigare mål eller intentioner sker en feed-back fas. Denna fas är möjligheten att reflektera och värdera effekterna av handlandet som tar sig uttryck i miljön och omgivningen.(Ellström, 1992, s.75ff)

Feed-forward och feed-back faserna ger studien verktyg att klargöra de anställdas intentioner och mål med arbetet som skapar en förutsättning för ett handlande. De anställdas intentionerna får feed-back från verksamheten i form av kunder, kollegor och miljön. Det är något som skapar en ny feed-forward fas. När den anställdes intention tvingas till revidering på grund av feed-back fasen skapas en lärosituation. För att conceptualisera vilken nivå lärande ter sig i så används Ellströms (1992, s.36f) tre regleringsnivåer, sensomotorisk-, begreppslig- och intellektuell nivå.

Ellström (1992, s.36f) belyser att dessa tre regleringsnivåer bör finnas på en arbetsplats för att lärande ska ske. Regleringsnivåerna innefattar sensomotoriska nivån som innebär att individen behandlar arbetet automatiskt eller omedvetet. Detta kan exemplifieras som en kassör som lärt sig de koder som används för att registrera varor. Den begreppsliga nivån styrs handlandet av regler eller algoritmer så som handlarens regler och rutiner om hur butiken ska drivas eller restriktioner från livsmedelsverket om hantering av livsmedel. Slutligen kommer den sista regleringsnivån, intellektuell eller icke algoritmisk nivå, som uppnås när handlandet baseras på analytiskt tänkande. I exemplet ovan strukturerade butiksbiträdet om sitt lager för att få plats med de nya varorna. Om en intellektuell nivå ska ske och bibehållas bör individen ställas inför utmaningar i form av nya problem eller arbetsuppgifter. Anledningen till att individen måste utsättas för utmaning är att individen lär sig arbetet över tid och upptäcker hur man skapar en rutinbaserad arbetsform som tillslut inte kräver att alla tre nivåer används vilket resulterar i att lärandet stannar av.

Att skapa en rutin innebär att individen lägger sig på Ellströms andra regleringsnivå, den begreppsliga nivå vilken hämmar lärosituationer och ger andra konsekvenser för individen. För att förstå varför individer skapar rutiner använder vi oss av Ellströms förklaring. Ellström (1996, s.34) menar att rutiner/-isering uppträder i form av: regler, normer, konventioner. Rutiner används för att ge individen avlastning och minskning av kostnader i tid såväl som i kunskapsmässig och känslomässig ansträngning. Därmed blir rutiner en lösning för att hantera stress, osäkerhet och bristande självförtroende i relation till en uppgift. Rutiner skapar ökad egenkontroll och förenklar arbetsuppgiften.

En rutinbaserad arbetsform utformas av individens objektiva-och subjektiva handlingsutrymmen som i sig skapar miljöer för lärande. Det objektiva handlingsutrymmet är externa faktorer som ger ett faktiskt handlingsutrymme till individen. Detta kan exempelvis vara en verksamhets regler, rutiner eller policys. Det subjektiva handlingsutrymmet är individens subjektiva föreställningar om vad som är möjligt och givet att göra i en situation. I en lärosituation krävs det en kombination av dessa handlingsutrymmen. Det subjektiva handlingsutrymmet kan förhålla sig till det objektiva handlingsutrymmet på olika sätt där individen kan både under- och överskatta sitt objektiva handlingsutrymme. Det kan påverkas och ta sig i uttryck i individens sociala och kulturella kontext i relation till arbetet. Att realistiskt kunna bedöma sina kunskaper och färdigheter i förhållande till uppgiftens krav men även att känna kontroll över sina handlingar (Ellström, 1992, s28f). Hur det objektiva och subjektiva handlingsutrymmet kan ta sig form inom en ICA-butik redogörs i följande exempel: I en butik har handlaren bestämt att alla anställda ska kunna ta emot ICA leveranser för att så snabbt så möjligt hinna få varorna in i kylan. Saknas kunskapen att ta emot en leverans så ska andra anställda visa hur det går till. En anställd vet hur en leverans ska tas emot men vågar inte eftersom den är rädd att burarna är för tunga.

Det objektiva handlingsutrymmet tar sig i uttryck att verksamheten förutsätter att alla ska kunna ta emot leveranser och saknas kunskapen ska den del av personalstyrkan som kan det, visa den okunniga. Här ger handlaren en befogenhet att utföra en arbetsuppgift till alla anställda, men för att uppgiften ska utföras så krävs det ett subjektivt handlingsutrymme hos den anställde som kan ta sig som kunskapen att ta emot en leverans. Även vad den anställde tror sig kunna, det vill säga självförtroende, tillhör det subjektiva handlingsutrymmet.

Det är möjligt att kunskapen finns men på grund av lågt självförtroende så vill inte den anställda ta emot någon leverans. I det här exemplet så har lärosituationen begränsats av den anställdes subjektiva handlingsutrymme. Situationen kan också vara motsatt, handlaren begränsar det objektiva handlingsutrymmet och säger att ett fåtal anställda får ta emot leveransen. En anställd som har arbetet där under lång tid ser inte problematiken och utför arbetsuppgiften trots rutinernas begränsningar. Då har individens subjektiva handlingsutrymme tillskrivit sig själv större befogenhet än vad handlarens objektiva handlingsutrymme tillåter.

Ovan har vi benämnt hur lärosituationer och läroprocesser skapas hos individen. Miljön uppstod i samspelet mellan det objektiva- och subjektiva handlingsutrymmet, även om en lärosituation uppstår i en verksamhet så kan den kategoriseras i två områden: en formell organisation och en informell organisation.

För att särskilja dessa två organisationer kommer vi redovisa den formella och informella organisationen efter Börnfelt (2011, s.13f). Den formella organisationen visar på de roller som finns inom verksamheten och hur dessa är kopplade till varandra genom hierarki och kommunikationskanaler. De regler och riktlinjer som gäller för verksamheten hör till den formella organisationen. Inom den formella organisationen så finns det även en informell organisation, den innefattar anställda som interagerar bortom den formella ordningen. Detta resulterar i att status kring olika arbetsuppgifter eller avdelningar kan skapas samt att normer och förhållningssätt uppstår inom informella grupper. Ett generaliserande exempel är kassan som har lägst status eftersom det är ett monotont arbete. Charken å andra sidan jobbar med dyra, svårarbetade och exklusiva färskvaror och får därmed en högre status.

I och med att det finns två organisationer där lärande kan ske så vill vi belysa det informella lärandet och dess innebörd. Ellström (1996, s.10) menar på att det informella lärandet sker i vardagslivet eller i arbetet, medvetet som omedvetet. Oftast sker det informella lärandet spontant och är en sidoeffekt men kan vara planerad som deltagande i nätverk, coaching, mentorskap, erfarenhetsbaserat lärande med mera. Till skillnad från det informella lärandet sker det formella lärandet planerat inom ramen av en utbildningsinstitution.

Skulle vi applicera detta i butiken där alla anställda ska kunna ta emot leveranser så skulle det informella lärandet uttrycka sig som frågor om hur man enklast lastar av leveransen med varor eller hur man ska organisera lagret för att kunna ta emot leveranser.

För att kunna förklara och förstå vad som händer i utbildnings och lärosituationer, inte minst i arbetslivet, behöver man veta mera om den närmaste omgivningen. (Söderström, 1983, s.9)

Hittills har konstaterats att arbetsrotation är processen eller handlingen som skapar förändring av arbetets innehåll. För att förstå lärosituationer i en formell eller informell organisation tar vi hjälp av teorierna om objektivt och subjektivt handlingsutrymme. Arbetsrotationens process kommer konceptualiseras med Ellströms teorier om feed-forward och feed-back faser och för att förstå lärandet i själva handlingen kommer teorierna om regleringsnivåerna att appliceras. Det har nu givits en bakgrund till ökad förståelse samt ett analysverktyg till studien. Vidare skall vi nu förklara hur vi tagit reda på mer om den närmaste omgivningen.

5. Metod

Ursprungligen betydde metod "vägen till målet" (Kvale & Brinkmann, 2014) vilket vi också ska presentera i detta avsnitt, den vägen vi valt för att nå vårt mål. Syftet med uppsatsen är som tidigare nämnt att undersöka hur arbetsrotation sker hos medarbetare inom olika ICA-butiker och studera vilken betydelse arbetsrotationen får för lärandet. För att samla in data har vi valt att intervjua anställda från ett flertal olika butiker.

5.1 Litteraturoversikt

I den här studien har vi använt oss av olika litteraturer; böcker och vetenskapliga artiklar samt elektroniska artiklar och böcker. För att hitta relevant litteratur använde vi oss av flera sökmotorer på Internet, däribland Uppsala Universitets biblioteks digitala sökmotor. Vi har även använt oss av Google samt Google scholar. Nyckelorden som användes vid sökningarna är följande: *work-learning- job rotation, learning-environment-job rotation, arbetsrotation, jobb-rotation, work-rotation, job-rotation, arbetsväxling, arbetsberikning, lärosituationer, lärandeprocesser.*

5.2 Datainsamling

Vid intervjuer uppstår det en relation mellan den som intervjuar och den som intervjuas. Beroende på studiens syfte kan forskaren ta olika roller samt använda sig av olika strukturer i intervjun för att nå den data som är mest relevant. Lantz (2007, s.14) uppmärksammar i sin bok hur intervjuer används som metod för att undersöka personers uppfattning av fenomen. Beroende på vilket fenomen som skall undersökas krävs olika grader av angreppssätt, dessa beror på vilken grad av struktur. Ju mer strukturerade frågor som skapas desto mer kvantitativt material alstras och på samma vis skapar öppnare frågor ett mer kvalitativt material.

Vår förförståelse sträcker sig över den dagliga verksamheten i en ICA-butik men dessvärre mindre om koncernen och dess olika funktioner samt avdelningar. För att enklare förstå ICA som verksamhet genomförde vi en förstudie med en anställd på ICA Gruppen i Stockholm, intervjuguiden presenteras i bilagan. Tanken bakom intervjun var att skapa en helhetsförståelse för koncernen. Resultatet av intervjun presenteras under kapitlet "Bakgrund".

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka vilken betydelse arbetsrotation har för medarbetares läroprocesser, därmed ansåg vi det lämpligast att använda sig av en kvalitativ datainsamlingsmetod. Då läroprocesser i hög grad bygger på subjektiva uppfattningar lämpade sig intervjun eftersom det gav oss en möjlighet att styra samtalet och på så vis nå den data vi efterlyste. Lantz (2007, s.81) beskriver det som en svårighet för intervjuaren att under samtalet bestämma vad i samtalet som skall fördjupas samt avgränsas med bakgrund av en mer eller mindre utvecklad förförståelse. På detta plan har vår förförståelse kommit väl till hands då den underlättade problematiken som Lantz beskrivit ovan.

Vi har i enlighet med Lantz (2007, s.30) valt att skapa frågor med låg struktur för att få ut ett kvalitativt material. Vi har byggt en så kallad intervjuguide med frågor till intervjuerna. Intervjuguiden är byggd på ett trettiotal frågor som sammanfattats till den intervjuguide som finns i bilagan. I den har vi valt att konstruera öppna men riktade frågor. Genom att ställa riktat

öppna frågor till respondenten kunde vi genom vår expertiskunskap förstå utsagornas kontext och situationer på ett djupare plan och därmed ställa följdfrågor som gav oss relevant data.

Innan intervjuerna genomförde vi en testintervju för att korrigera felaktigt formulerande frågor som kan förekomma i intervjuguiden. Testintervjun genomfördes med en anställd på en ICA Supermarket som är en medelstor butik, för att se hur frågorna tolkades och om utsagorna blev inom de områden vi hade tänkt oss. Data som vi fick av testintervjun användes endast till korrigering av intervjuguiden och inte som en del av resultatet.

Lantz (2007, s.90ff) beskriver hur intervjuer tar sig form i att intervjuare och intervju personer samspelar och överför känslor, attityder, värderingar och tankar. Vidare beskriver Lantz ett exempel på hur en intervjuare kan uppleva sig trygg med en intervju person och att detta kan bero på en igenkänningsfaktor i form av de ovan nämnda överföringarna. Lantz beskriver även hur detta kan ske motsatsvis, att en intervju person upplever en intervjuare positivt på grund av en igenkänningsfaktor. Vi hoppades att med vår erfarenhet kunna skapa en trygghet hos respondenten vilket vi upplevde gav oss goda förutsättningar för en lyckad intervju. För att nå fram till respondenterna strävade vi efter att få en så jämbördig relation som möjligt. Vi upplever att vår tidigare erfarenhet underlättat för oss att förstå hur respondenterna kände och tänkte. Det har dock beaktats att förförståelse och sympatisera med respondenterna kunde leda till forsknings bias och oklar data.

Kvale & Brinkmann (2014) pekar på flera olika maktsymmetrier i en kvalitativ forskningsintervju. Vid genomförandet av intervjuerna har vi utgått från vad Kvale & Brinkmann (2014, s.52) benämner som en manipulativ dialog. Vi satte oss i en position med till viss del dold dagordning för respondenten. Att använda sig av ordet arbetsrotation trodde vi skulle låsa respondenten till vissa tankebanor och svarsalternativ. Således ansåg vi det bättre att prata allmänt om arbetet och arbetsrotation utan att nämna begreppet. Det vi ville få ut av intervjuerna var hur arbetet utförs inom och över avdelningar, hur sammanhållning och kommunikation ser ut. Ur detta hoppades vi sedan kunna göra en tolkning med vår definition av arbetsrotation, där arbetsrotation tolkas som alla processer eller handlingar som skapar förändring av arbetets innehåll.

5.3 Urval

Att undersöka ICA upplevde vi som en självklarhet eftersom vi kunnat dra nytta av tidigare erfarenheter, på så vis har kommit närmare respondenterna. Utöver vår personliga bakgrund är ICA en stor och väletablerad aktör på marknaden.

Efter genomfört urval har vi utgått från ett bekvämlighetsurval enligt Bryman (2008, s. 194). Vid genomförandet av vår förstudie var det enda kriteriet att personen skulle arbeta på ICA Gruppen samt ha några års erfarenhet för att på så vis kunna ge övergripande information om ICA AB.

Tack vare ett brett kontaktnät inom ICA tog vi kontakt med åtta personer på olika ICA-butiker runt om i Mälardalen. De kriterier vi grundat urvalet på var likt syftet, olika ICA-butiker. Med olika ICA-butiker menar vi det format som nämns i Bakgrunden. Inledningsvis valde vi att intervjua anställda från butiksformatet Supermarket och Kvantum, eftersom vi ansåg att dessa butiker skulle kunna generaliseras till större såväl som mindre butiker. Allt eftersom vår

definition av arbetsrotation blev tydligare insåg vi att butiksformatet inte är väsentlig för att studera fenomenet arbetsrotation. Urvalet har således breddats till att innefatta butiksformaten Nära, Supermarket, Kvantum och Maxi. Med en stor spridning av butiker har vi fått ett övergripande perspektiv samt en skillnad på fenomenet inom olika butiksformat. Vi undvek dock ICA To Go. Detta eftersom det fortfarande är ett pilotprojekt från ICA med enbart fyra butiker över hela Sverige.

Anledningen till att det blev åtta respondenter är att vi upplevde likt Glasers & Strauss (refereras i Bryman, 2008, s.435) en teoretisk mättnad och de sista två intervjuerna innehöll liknande svar till föregående. Urvalet av det empiriska materialet resulterade i åtta respondenter i åldern 20-30 år med en könsfördelning på ca 60 % killar och 40 % tjejer. I början av studien diskuterades om respondenterna i urvalet skulle vara inom ett särskilt åldersspann. Slutsatsen drogs att så länge respondenterna var bevandrade inom dagligvaruhandelns arbete så är inte ådern avgörande.

5.4 Genomförande av intervjuer

Den här studien inleddes med en intervju på ICA Gruppen, intervjuens syfte var att ge oss en bättre förståelse av ICA i sin helhet. Intervjun pågick i 45 minuter och gav oss grundläggande kunskaper om koncernens omfång och arbete utöver den kunskap vi redan besatt.

Likt Bryman (2008, s.258) genomförde vi en pilotstudie innan de empiriska intervjuerna i syfte att testa vår intervjuguide. Intervju tog oss uppskattningsvis 40 minuter och gav oss möjlighet att testa vår samtalsmetodik samt de roller vi skulle ta i de kommande intervjuerna. Resultatet blev att den ena av oss ställde huvudfrågorna likt en moderator medan den andra antecknade, analyserade och ställde följdfrågor.

Vidare har åtta intervjuer genomförts som tagit mellan 35 och 60 minuter. Intervjuerna spelades in och totalt sett omfattar de ca 320 inspelade minuter. Intervjuerna har genomförts på den plats där det bäst lämpat sig för respondenten. Det har inneburit att intervjuer genomförts på Blåsenhus och Universitetshuset men även hemma hos oss såväl som hemma hos respondenterna. Intervjuerna har präglats av god och positiv stämning.

5.5 Databearbetning

Bearbetningen av det empiriska materialet har skett i en process bestående av två huvudsakliga steg, transkribering och kodning. Då studien inte fokuserat på meningsanalys valde vi att inte göra en alltför detaljerad transkribering utan fokuserade på innehållet (Kvale & Brinkman, 2014, s.220ff.). Vi fokuserade på innebörden i vad som snarare sades än hur det sades. Stamningar och talspråk redigerades, men inte till den grad att intervjuens innebörd förändrades. Transkriberingarna resulterade i drygt 100 sidor material.

För att göra materialet tillgängligt har vi läst igenom intervjuerna, diskuterat fram fyra olika teman som vi tyckte beskrev bakgrunden och förklarade förutsättningarna för arbetsrotation. Med fyra bestämda teman har vi sedan kodat varje transkriberad intervju i fyra färger. Färgkodningen blev fyra dokument á tio sidor där samtliga citat fanns samlade för respektive tema. Genom kodningen kunde vi reducera materialet till mer konkreta och relevanta citat för respektive tema.

5.6 Analysmetod

Analysen är något som vi diskuterat löpande under arbetets gång och har växt fram mot slutet. Då vi som tidigare nämnt använt en manipulativ dialog (Kvale & Brinkmann, 2014, s.52) har vi i hög grad fått öppna och beskrivande svar från respondenterna. Citaten och materialet vi fick har krävt mycket diskussion och analys för att förstå vad dess innebörd verkligen betydde. Vi har diskuterat mycket kring begreppet arbetsrotation och vad arbetsrotation är vilket resulterade i att vi skapade en egen definition av arbetsrotation. Vid bearbetning av transkriberingarna med definitionen av arbetsrotation i åtanke, konstruerades fyra teman som vi ansåg skapa förutsättningar för arbetsrotation och lärande. I den avslutande analysen som vi presenterar tillsammans med empirin utgick vi från Ellströms (1992, s.75ff) modeller om feed-forward och feed-back fasen för att förstå hur läroprocessen ser ut. Vi använde även en teori om det subjektiva- och objektiva handlingsutrymmet (ibid.) för att konkretisera individens möjligheter till lärosituationer. Avslutningsvis använde vi oss av Ellströms (ibid.) regleringsnivåer för att se på vilken nivå lärandet sker.

5.7 Generaliserbarhet

Att skriva en uppsats med en kvalitativ metod handlar om att gestalta eller karaktärisera något. För att bedöma hur generaliserbar en studie är så förekommer kvalitén som en avgörande faktor. Larsson (2005) menar för att säkra kvalitén så bör man utgå efter tre kriterier: *Kvalité i framställningen som helhet*: Forskaren ska redogöra sin förståelse för läsaren och vad den grundar sig i, exempelvis erfarenhet eller tolkningsteorier, så arbetet kan granskas kritiskt. *Kvalité i resultatet*: Resultatet ska gestaltas på ett sådant sätt att signifikant data lyfts samt att nya innebörder uppstår, detta för att skapa utrymme för analysen. *Validitetskriterier*: arbetets resultat av analysen ska bemötas med frågor och argument om svagheter i det producerade materialet. Om opponenter inte kan finna avgörande svagheter eller brister i arbetet så håller det en god kvalité.

Dessa kriterier fanns i åtanke vid producerandet av studien. Larsson (2005) poängterar att vid generalisering kan inte en fallstudie tala för liknande fall och resultatet kan inte motbevisa eller styrka den faktiska verkligheten, utan endast fallet i sig. Vad en fallstudie däremot kan bidra med är ett nytt perspektiv för läsaren om hur verkligheten kan betraktas. Med Larssons resonemang i åtanke vill vi att resultatet av analysen skapar perspektiv till arbetsrotation i ICA-butiker och dagligvaruhandeln. Om möjligt skall perspektivet skapa en förståelse om lärandet hos de som jobbar i livsmedelsbutiker.

5.8 Etik

För att få klarhet hur forskaren ska förhålla sig till studien och intervjupersonerna bör ett antal etiska riktlinjer ställas. Kvale & Brinkmann (2014, s.107) menar att riktlinjer, moraliska regler och principer som ställs inte bör tillämpas på ett mekaniskt sätt. Eftersom varje situation innehar olika faktorer som spelar roll för vilket moraliskt förhållningssätt som lämpar sig bäst för studien och de inblandade. De rekommenderar att se dessa riktlinjer som ett pragmatiskt redskap för att hantera olika osäkerhetsområden istället för att skapa explicita styrande moralregler (ibid.).

Vi delar denna uppfattning och har valt att dela upp förhållningssättet i denna studie till fyra osäkerhetsområden som Kvale & Brinkmann menar är de vanligaste man stöter på. Dessa

osäkerhetsområden har använts för att konstruera en etisk ram för våra intervjuer: *Informerat samtycke, Konfidentialitet, Konsekvenser, och Forskarens Roll.*

5.8.1 Informerat samtycke

Informerat samtycke innebär att forskaren ska förmedla vad det innebär att delta i studien; dess fördelar, risker, hur studien är upplagd i stort samt allmänt syftet med studien. Det är viktigt att poängtera att personerna deltar frivilligt i projektet och kan om de vill dra sig ur eller avstå från att svara på specifika frågor. Hur mycket information om studien som ska ges och när det ska ges innefattar också det informerade samtycket (Kvale & Brinkmann, 2014, s.107).

Vi valde att använda oss av en manipulativ dialog (Kvale & Brinkmann 2014, s.52) vilket inneburit att vi undanhållit begreppet arbetsrotation tills intervjuerna led mot sitt slut. För att inte röja begreppet arbetsrotation vid förklaringen av studiens syfte har vi beskrivit att vi enbart studerar lärande på ICA-butiker. Vi förklarade muntligt de rådande förhållanden med att intervjun skulle spelas in samt att respondenten kunde avbryta intervjun när de ville alternativt välja att inte svara på frågorna.

5.8.2 Konfidentialitet

Kvale & Brinkmann (2014) beskriver många av de konfidentiella problem som uppstår i samband med intervjuer, ett problem beskrivs på följande vis:

./../anonymitet å ena sidan kan skydda intervjupersonerna och å andra sidan kan fungera som ett alibi för forskaren så att hon kan tolka deras uttalanden utan att bli motsagd. (2014, s.109)

Sett utifrån problemet som beskrivs ovan har vi valt att göra intervjupersonerna anonyma till den graden att det inte skall framgå vilka personerna som varit deltagande i studien. De åtgärder vi gjort är således att vi bytt ut de intervjuade personernas namn till respondenter följt av en slumpmässig siffra i skalan 1-8. Poängen med att särskilja på personernas referenser är för att visa spridningen i användningen av citat. Inledningsvis i empirin görs en kortfattad beskrivning av varje respondent innefattande vilken avdelning som den anställde arbetar inom samt kort dess tidigare erfarenheter. Detta anser vi inte vara tillräckligt för att kunna tyda vilka de olika respondenterna är eftersom det varken är angett vilken stad eller butiksform den anställde arbetar inom. Vi anser dock att den information som redovisas vid inledningen av empirin är av vikt för att förstå helheten. I redogörelsen av empirin benämns respondenterna som en hon, detta eftersom människan i grunden är en kvinna. Benämningen har således inget med respondenternas kön att göra.

Vi redogör inte vilka butiksformat som förekommit i denna studie mer än att det finns minst ett av varje butiksformat med undantag för ICA To Go. ICA som företag döljs inte i studien eftersom vi anser att företagsnamnet spelar en central roll för framställningen studien. Likt det finns flera sätt att styra en ICA-butik finns det även flera sätt att styra en koncern. Att skriva ut företaget ger således en bättre förståelse till bakgrunden.

5.8.3 Konsekvenser

När man genomför en kvalitativ studie så genereras konsekvenser eller möjliga konsekvenser för både respondenten och vetenskapen. Innan, under och efter studien bör man bedöma vad dessa konsekvenser kan komma bli. Enligt Kvale & Brinkmann (2014, s.110f) finns det en etisk

princip som handlar om att "göra gott" vilket innebär att minimera risken för att deltagaren blir påverkad av studiens utfall. Några frågor som vi har ställt oss är följande:

- Vilken skada kan deltagaren eller gruppen som den tillhör lida?
- Vilka vetenskapliga fördelar kommer med sitt förhållningssätt till deltagaren?
- Vad för konsekvenser kan vår studie skapa för företagen och deltagarna?

Med frågorna i åtanke har vi valt att helt och hållet utesluta exponering av butiker likt vi beskrev i föregående kapitel för att inte butikerna ska utsättas av några konsekvenser. Citaten och beskrivningarna i empirin har granskats och utvärderats för att vara neutrala och därmed minska risken för att personerna och butikerna att drabbas av negativa konsekvenser.

5.8.4 Forskarens Roll

Kvale & Brinkmann (2014, s.111f) skriver att forskaren ska vara oberoende av faktorer uppifrån³ eller nedifrån⁴. Denna oberoende position är en väsentlig del för att kvalitén ska hålla en vetenskaplig nivå men även att forskaren ska ha ett moraliskt ansvarsfyllt forskningsbeteende. Den här studien är ej genomförd på uppdragsbasis utan grundar sig på intresset inom fältet arbetslivspedagogik.

Kvale & Brinkmann (2014, s.111f) beskriver hur intervjuaren löper en risk att köpas på så vis att denne identifierar sig så starkt att han inte kan upprätthålla den professionella forskarrollen. Med vår breda förförståelse så löpte vi som intervjuare en risk att färgas av respondentens utsagor. Förförståelsen har dock kommit till användning på så vis att vi inte behövt gå in på djupet i alla detaljerna för att förstå oss på respondenterna. Det kan ha medfört att vi missat vissa detaljer, en risk som vi har tagit.

5.9 Metoddiskussion

Här skall vi reflektera över de metodval vi gjort. Inledningsvis kan vi konstatera att alla metoder har sina för- och nackdelar, något som vi aldrig kommer ifrån. Vi har i denna studie valt att enbart använda oss av en kvalitativ metod i form av intervju.

Intervjuer har flera för och nackdelar, en fördel med intervjuer är att vi som intervjuare får en möjlighet att komma närmare intervjupersonen. Att komma nära en intervjuperson möjliggör att ta in mer än bara vad som uttrycks verbalt vilket ger möjligheten att ställa relevanta och fördjupandeföljdfrågor. Till intervjun hör även nackdelar som bland annat att det är tidskrävande, inte bara i form av intervjuer utan även bearbetningen av data. En annan nackdel med intervjuer som vi är medvetna om är att vi som intervjuare löper stork risk att påverka intervjupersonen.

Då intervjupersonerna på ett eller annat sätt ingår i vårt nätverk, har vi funderat på vilken intervjuarroll vi skulle ta. Eftersom intervjupersonerna kommer från vårt nätverk dras vi med både för och nackdelar. Vi har med fördel kunnat ställa följdfrågor utifrån vår förförståelse som en annan intervjuare inte hade kunnat, däremot beaktat risken i att bli alltför empatiska och frångå forskarrollen. Att vi under intervjuerna känt sympati och skapat en kontakt med intervjupersonerna på grund av förförståelsen tror vi kan påverkat resultatet i dubbel bemärkelse.

³ T.ex. företag som beställt en undersökning som strävar efter ett visst resultat

⁴ T.ex. informanter som får forskaren att ignorera eller färga resultat ur deras perspektiv

Det har gjort det möjligt för oss att komma nära intervjupersonerna och mottagit förnöjande svar. Nackdelen är att vi kan ha tagit vissa detaljer för givet eftersom vi alla har erfarenhet av ICA.

Vad gäller vår förståelse av ICA är vi medvetna om att tidigare erfarenhet kan, utan vår vetskap, forma resultatet. Vi vill dock påpeka att med förståelsen så underlättas sökandet av detaljer och data som uttrycks med termer och berättelser från kulturen av arbetet i dagligvaruhandeln. Vi har valt att använda oss av Ellströms teorier för att kunna konceptualisera utsagor från respondenterna. Istället för att kompletterateoriavsnittet med andra läroteorier som Kolbs lärocirkel eller den hermeneutiska cirkeln som kan bredda förståelsen av lärandet, har vi valt att smalna av och endast använda Ellström för att se hur hans teorier kan operationaliseras till fenomenet arbetsrotation.

Avslutningsvis vill vi säga att vi hade tankar om att använda en metodtriangulering för att stärka datas trovärdighet och validiteten. Det som vore av intresse att kombinera intervjuer med var observation, detta skulle ge studien en större dynamik i form av fler dimensioner. På grund av begränsade resurser konstaterade vi att väl genomförda intervjustudier väger tyngre än risken för bristfälliga intervjuer kombinerat med bristfälliga observationer.

6. Empiri och Analys

Under den här rubriken kommer vi redovisa empirin i form av fyra olika huvudteman: *Arbetets innehåll*, *Avvikande situationer i vardagen*, *Formellt medarbetarskap* och *Informella relationer*. Materialet som lyfts fram i ovanstående teman är förutsättningar som bidrar till en arbetsrotation i en ICA-butik. Efter att varje tema redovisats med empiri kommer det följas av en analys, detta för att ge en direkt återkoppling av analysen till empirin. Efter kapitlet kommer vi in på diskussionen där vi vidare diskuterar utfallet av empirin och analysen.

6.1 Respondenter

Respondent ett (R1) har arbetat heltid i ett år, personen arbetar på frukt och grönt avdelningen men har erfarenheter från flera avdelningar inom färskvarorna. Respondenten har även tidigare erfarenheter av andra butiker

Respondent två (R2) har arbetat heltid i två år, personen arbetar på kolonialavdelningen. Respondenten har tidigare erfarenhet av en annan ICA-butik

Respondent tre (R3) har arbetat som deltidsanställd i tre år, personen arbetar över hela färskavdelningen. Den här personen har tidigare erfarenheter av andra ICA-butiker.

Respondent fyra (R4) har arbetat i drygt tre år som deltidsanställd, personen arbetar inom färskavdelningen och har inga tidigare erfarenheter av att arbeta inom en ICA-butik.

Respondent fem (R5) har arbetat i ett och ett halvt år som deltidsanställd, personen arbetar med avdelningarna; kassa, kolonial, stängning samt frukt och grönt. Personen har inga tidigare erfarenheter av att arbeta inom en ICA-butik.

Respondent sex (R6) har arbetat i ett drygt halvår som deltidsanställd, personen arbetar med avdelningarna; kassa, kolonial, frukt och grönt, mejeri, pant, postservice och beställningar. Personen har inga tidigare erfarenheter av att arbeta inom ICA-butik.

Respondent sju (R7) har arbetat till och från i ca fyra år som deltidsanställd, personen har arbetat inom delikatessen men arbetar nu enbart inom frukt och grönt. Personen har inga tidigare erfarenheter av att arbeta inom ICA-butik.

Respondent åtta (R8) har arbetat i två år som heltidsanställd, personen arbetar på ost avdelningen och har tidigare erfarenheter av att arbeta inom andra ICA-butiker.

6.2 Tema ett - Arbetets innehåll

Temat Arbetets Innehåll innefattar hur verksamhetens vardagliga arbetsrutiner sker inom olika avdelningar. Det innefattar vilka arbetsuppgifter som utförs, hur de utförs och den inställning individen har till arbetet. Detta inledande tema är deskriptivt till karaktären och syftar till att förstå utvalda arbetsuppgifter på ett djupare plan.

6.2.1 Arbetets innehåll

Inledningsvis bör det poängteras att alla ICA-butiker är unika och styrs av en handlare på det sätt denna finner lämpligast i relation till sin kundkrets och personal. I de butiker som undersökts så

har liknande drag i det vardagliga arbetet påträffats. Arbetet som sker dagligen börjar hos många respondenter med en översikt av respektive avdelning för att få en överblick av gårdagens försäljning. Likt tidigare nämnt har varje butik en egen identitet där de bestämmer sin profilering, beroende på vilken profilering de valt varierar arbetsuppgifterna på morgonen och hur de fortlöper under dagen. R2 beskriver sin butik som en butik där de ska erbjuda sina kunder billiga varor genom deras "Superklipp" som kan vara produkter som kostar 10 kr till produkter med minst 30 % rabatt. För att bemöta kunderna med superklipp så har kolonialavdelningen skapat en exponeringskarta. Genom att studera försäljningssiffror har de således konstruerat en karta över vilka gavlarna som säljer bäst, dessa har sedan graderats i en skala till en exponeringskarta. Enligt denna karta byggs sedan gavlarna upp för att exponera de mest marginalstarka produkterna på de bäst säljande gavlarna. Under dagens gång så plockas varor, produkter som är på annonspris ska exponeras i butiken och gavlarna byggas om.

Timmarna på morgonen är det butiks varv och så. Det är jätte mycket ut med varor som vi har fått hem, vi får ju mycket varor från klipp. Allting ska ut och ska flyttas om i butiken, den görs om varje dag, gavlarna ska byggas om, det ska se snyggt ut. Sen ska kolonial och dricka leverans plockas. Och sen återigen kolla gavlarna och exponeringar.

(R2)

R1 och R7 arbetar båda inom frukten i varsin ICA-butik. De beskriver båda hur en vanlig dag börjar med morgonrutinen att köra ett rensvarv. Med det går de igenom hela avdelningen för att rensa bort gamla och dåliga produkter. Sedan går de igenom gårdagens leveranser, man tar emot dagens leveranser och plockar varor fortlöpande under hela dagen så att disken ska fyllas och fräsch ut.

Ja, man kommer dit på frukten då så kör man ett rensvarv som tar kanske en halvtimme fyrtiofem minuter. Sen har vi ju vår externa leverantör som kommer väldigt tidigt så man börjar ju med att plocka av det efter rensvarvet. Sen kör man igång med det och går sida vid sida och ser till att allt blir fullt och ser bra ut liksom. Rast. Sen kommer ICA bilen så kör man av det. Sen så bara flyter det på. Fyller hela dagen. (R1)

R1 jobbar med att skapa inspiration åt kunder genom att sambandsexponera varor. Hon beskriver att hon ständigt får leta efter bra produkter att sambandsexponera på gavlarna och i diskarna. R1 berättar att grillsäsongen snart kommer och att hon med andra avdelningar sambandsexponerar varor. Exempelvis placerar hon sparris och aubergine i charken för att skapa en merförsäljning när folk ska köpa kött. Ett annat exempel är hur hon placerar citroner vid fiskavdelningen som kunder då ska köpa till sin fiskrätt. Hur hon tillägnar sig inspiration till dessa sambandsexponeringar är olika. Dels bör man tänka logiskt och känna efter vad som verkar gå ihop med vad, men även vad hon äter till lunch eller middag ger inspiration. Hon funderar vad för ingredienser maträtten innehöll för att se om det går att plocka ihop några av varorna i butiken och sälja dem tillsammans. R1 beskriver även hur ICA centralt har en Facebooksida för personal inom frukt och grönt som sträcker sig över hela Sverige. Sidan syftar till att bidra med inspiration och tips till gruppens medlemmar.

Logiskt hahaha, men jag kör mycket på känsla, men sen har man - Jag käkade en jättegod röra och i den här röran var det det här jag bygger ihop något på det, sen har jag även en inspirationssida som vi ICA-butiker inom frukt och grönt får en inbjudan till på FB, som är en hemlig grupp som ingen annan kommer åt liksom. Där man får mycket inspiration ifrån också. Men mycket eget tänkande också. (R1)

Varje avdelning har sina arbetsrutiner vilket även kan göra det svårt att hjälpa varandra över gränser och avdelningar i stressiga situationer eller då man halkar efter i arbetsrutinerna. Det vardagliga arbetet i en ICA-butik innebär bland annat att det ständigt finns uppgifter att göra även om man befinner sig i god fas med sina arbetsrutiner. Likt många arbeten är det därför av stor fördel att ligga i god fas för att hinna med de arbetsuppgifter som måste göras. Dagsrutinerna i delikatessen är många och R7 beskriver i följande citat hur en dag i delikatessen kan se ut:

Vi kommer dit sex på morgonen för att börja förbereda salladsbaren och lägger upp varor och byter ut så att allt är fräscht. Sen har man en timme på sig att göra rent, vilket är ganska lite eftersom man vill byta ut väldigt mycket. Sen så börjar man grilla kycklingen och den skall vara inne ca 50 minuter och under den tiden så börjar man förbereda i diskarna eller fortsätter med salladsbaren. Sen så skivar man upp skinka och lägger ner i disken och ser till så att allt ser fräscht ut. Att allting finns. Sen så går man och tar lite rast. Sen plockar man ut kycklingen och paketerar den eller lägger den i kylskåp. Sen så börjar ju kunderna trilla in så då hjälper man dom.. Sen kollar man datum, ser till att allt är fräscht utanför vår halvmanuella disk och sen så är det bara löpande service hela dagen. (R7)

I ovanstående citat tydliggörs det hur en dag i delikatessen ser annorlunda ut mot vad den kan göra för fruktavdelningen. Grundprincipen är dock densamma, diskarna förbereds och ses över tills det ser fräscht ut. Själva arbetsuppgifterna i delikatessen ställer krav på en viss flexibilitet då många arbetsuppgifter skall utföras och vissa har en deadline, exempelvis grillad kyckling som måste tas ur ugnen efter ca 50 minuter. Avslutningsvis beskriver R7 hur kunder börjar strömma in och arbetet övergår från förberedning och varuplock till löpande service av kunder. Något som alla respondenter dagligen arbetar med, kundbemötande.

Alla som handlar i butik måste passera kassan och där uppstår ett kontinuerligt kundbemötande för kassapersonalen. Arbetet i kassan uppger R5 som enkel och hur det enda som kan vara svårt är stressen. R5 tycker även att man vänjer sig vid stressen samt tror hon att kunden förstår att den som sitter i kassan gör sitt bästa. När R5 skall redogöra för de dagliga rutinerna i kassan beskriver hon det på följande vis:

En vanlig dag i kassan är inte så mycket, man kommer dit och stämplar in, sitter kanske två timmar, går på rast, sitter två timmar till och sen rast och sen går man.. Ja korta dagar... Det är väl mellan 5-6 timmar arbetstid när man sitter i kassan och man gör inte så mycket mer än att sitta i kassan och dra lite korgar (R5)

Så som R5 beskriver kassatjänsten framstår deras arbete som monotont. Sett till R6 som arbetar i kassan på en mindre butik är upplägget annorlunda. I butiken har de ett körschema för hur personalen skall arbeta under ett kassapass. Hon beskriver hur arbetet i kassan bygger på att sitta i kassan en timme och sedan en halvtimme på golvet. Där sker en rotation av arbetsuppgifterna 1-2 gånger i timmen.

Jobbar man som vanligt då sitter man i kassan... Kassa ett en timme sen en halvtimme på golvet och ser till att allt ser bra ut, frontar och fyller på om det behövs.. Sen har man en timme i kassa två och sen en halvtimme på golvet och sen går det så liksom, det är så schemat ser ut. (R6)

Så som R6 beskriver det sker det en schemalagd arbetsrotering inom arbetet, något som inte framstår i samma utsträckning i R5s butik. På frågan om varför R5 inte roterar och hjälper de andra avdelningar då det är lugnt när hon sitter i kassan svarar hon att det finns en viss komplikation i det hela. Det finns vissa som i kassan som blir irriterade på hur andra personer får

gå runt på golvet eftersom det kan upplevas som en skönare uppgift än att sitta i kassan. R5 beskriver hur hon undviker att hjälpa exempelvis golvet, detta vid de tillfällen då de lättirriterade kollegorna finns på plats.

Det är lite såhär att dom kan bli lite irriterade på varandra för att det skönare att gå och hjälpa till på golvet än att sitta kvar i kassan och då kan det bli lite såhär småtjafs, om vem som ska gå iväg. /.../Men det är lite beroende på vilka det är som jobbar i kassan, det är väldigt många som jobbar i kassan... Vissa tycker liksom att det är skönt att bara sitta i kassan medan vissa hatar att sitta i kassan och då vill dom att alla ska tycka att det är lika tråkigt... Så det skulle ju kunna gå liksom effektivisera och göra det bättre. (R5)

I den butik där R2 arbetar har de en liknande verksamhet som förekommer inom butiken R3 arbetar inom. R2 beskriver hur personalen i butiken skall ha kassakompetens. I deras butik förklarar R2 hur det finns ett körschema, i deras fall så handlar det om att byta av kassan för rast samt att vara stand-in om det blir kö i kassan. R4 jobbar i en av de större butikerna och berättar att det sällan förekommer att någon hjälper kassan. Hon menar på att varje avdelning har sin personal som sköter sitt. Till skillnad från en mindre butik menar R4 att man inte arbetar lika mycket över avdelningarna. R4 säger att det skulle i sådant fall vara om någon på golvet arbetar på båda avdelningarna och har ett pass på golvet och ett i kassan.

Nej alltså jag har aldrig varit i mejeriet färskan eller sådär som jag vet att mindre butiker gör. Då kanske man är lite överallt, på golvet och man sitter i kassan /.../För att det är så pass stort, tror jag. Det behövs inte att någon kille som jobbar på golvet också hoppar in i kassan, det behövs inte på samma sätt för att vi har vår kassapersonal. Dom som jobbar på morgnarna och plockar varor, kolonial. Dom brukar oftast sen gå till kassan lite senare när det börjar komma kunder. (R4)

R8 som arbetar med ost beskriver hur hon under en dag precis likt många andra respondenter börjar på morgonen med att se över hela avdelningen. R8 förklarar hur det ibland ser ut som ett bombnedslag på ost avdelningen efter en helg då inte hon har jobbat, ”andra kanske inte lägger ner lika mycket kärlek i mina härliga ostar”. Inledningsvis när hon kommer till jobbet så går hon igenom hela avdelningen, inventerar håll i hyllorna samt frontar och förbereder inför veckans annonsvaror. R8 beskriver hur hon får ta emot X antal säljare som alla vill ha ordern för nästa leverans. Hon tycker dock att det är svårt att beskriva hur de vardagliga rutinerna ser ut eftersom de skiljer sig från dag till dag men sammanfattar arbetet generellt med att prata med säljare, plocka och beställa varor.

Den ena dagen är aldrig den andra lik.. Det stämmer ju, det kan hända mycket under dagen... Men man beställer varor, plockar varor, pratar i telefon med säljare, träffar säljare face to face, ja det gör man även år 2015 (R8)

I den butik som R8 tidigare arbetat i hade de väldigt mycket arbetsrotation och hon säger att där gjorde alla allt. Var det något man inte kunde så fick man testa sig fram eller fråga någon. Hon tror dock inte detta är möjligt i en större butik eftersom att det skulle ställa krav på att alla hela tiden vet vad som ska göras. För att uppnå framgång menar hon på att det är bättre om personalen arbetar i arbetslag med samma personer på samma ställen eftersom man då vet exakt vad som ska göras dagligen.

Ja alltså det är ju tidskrävande typ att ta... Sen är det ändå att ha typ samma personer som vet exakt vad dom ska göra, det blir bättre för butiken än att det är 10 man som gör 37 000 olika saker hela veckan där.... Det blir rörigt på något sätt, man har kanske sina och sitt arbetslag och man vet vilka man har att jobba med och sådär, det tror jag ger större chans till framgång /.../ Det är en trygghet och sådär att ändå ha.. Det är mer effektivt att ha samma

arbetsteam på något sätt.. Det går inte att ha sex människor som går inne och petar två timmar eller en timme om dagen med en grej där och en där och en där (R8)

I den butik som R3 tidigare arbetade inom förklarar hon dock hur ledningen förespråkade att personal hoppar över avdelningar. Trots att butiken var stor så hjälpte personal varandra över alla avdelningar. Enligt vad R3 tror så var syftet med uppmuntran inte för att främja effektiviteten utan snarare för att ledningen ville skapa en gemenskap och kultur hos personalen där det var accepterat att fråga om hjälp även över avdelningar.

Kort sammanfattat av ovanstående empiri del går det att urskilja en likartad struktur inom arbetet. Med likartad syftas då på hur varje avdelning har sina dagliga rutiner från morgon och framåt. Dagliga rutiner handlar om att skaffa sig kontroll över avdelningar som tar sig i uttryck av enklare morgon inventering av sortimentet, plocka baklager, ta emot leveranser, plocka nya varor och lägga order.

6.2.2 Analys Arbetets innehåll

Det har tydligt framkommit under detta tema att stor del av den personal som arbetar på ICA-butiker har sina dagliga rutiner och till stor del liknar de varandra. Något vi tydligt kan konstatera är att butikens storlek inte har någon påverkan till om butiken har möjlighet att rotera över avdelningar. Rotation där anställda gått över avdelningar har skett i alla butiksformat, likt tidigare nämnt har handlaren möjlighet att styra butiken som den vill.

I R2s butik har handlaren beslutat sig för att de ska använda sig av superklipp och exponering genom gavlar. Genom en analys av försäljningssiffror konstruerade de en exponeringskarta som blir ett verktyg att förhålla sig i det vardagliga byggandet av gavlar. Utifrån den exponeringskarta som de skapat byggs gavlarna om för att ständigt innehålla marginalstarka produkter så att butiken gör större vinst. Sett ur Ellströms (1992) perspektiv med feed-forward och feed-back faser så är deras intention att se vilka gavlar som säljer bäst, med försäljningssiffrorna får de en feed-back om vilka gavlar som omsätter mest. Genom denna fas så har de således lärt sig vilken gavel som säljer bäst och på så vis skapat ett system för hur de skall exponera sina produkter. I dessa faser har de även gått igenom Ellströms tredje regleringsnivå för att kunna komma till den andra nivån. Med andra ord så har de analyserat försäljningen på en intellektuell nivå för att möjliggöra för den begreppsliga nivån som innebär handlande utifrån regler som en exponeringskarta. Bakom det dagliga arbete R2 beskriver som "allting ska flyttas om i butiken, den görs om varje dag" så finns det således flera olika regleringsnivåer som grundar sig i feed-back från försäljningssiffrorna.

På ett liknande vis går det att tolka R1s arbete i butiken att hon ständigt befinner sig inom den begreppsliga såväl som intellektuella nivån. Den begreppsliga nivån på det vis som R1 beskriver hur hon kör ett rensvarv och plockar upp varor löpande. Rensvarv och varuplock är något som sker på basis av regel och rutin vilket således placerar det inom den begreppsliga nivån. R1 beskrev även hur hon på frukt och grönt arbetar med inspiration, bygger gavlar och sambandsexponerar produkter. Inspirationen och kunskapen kring hur hon skall hantera det beskriver hon kommer till stor del från Facebook gruppen men även genom att hon ständigt tänker och bearbetar vardagliga situationer logiskt. Ur detta perspektiv går det att se hur R1

befinner sig inom ramen för den intellektuella nivån när hon analyserar och tänker på det som står på Facebook men även vad som fanns i den där röran som hon åt häromdagen.

I R5s butik kan vi också se ett tydligt tecken på hur Ellströms (1992) teori om feed-forward och feed-back faser tar sig form i en dimension av vår definition av arbetsrotation. R5 har beskrivit hur kassan undviker att hjälpa kollegor på golvet trots att de har möjlighet, detta eftersom personalen i kassan lätt blir irriterad. R5 beskriver hur hon inte längre hjälper golvet i samma utsträckning trots att hennes intentioner är sådana. Sedan hon fick feed-back i form av irriterade kollegor har hennes intentioner förändrats då denna personal är på plats. Då R5 inte vill att personalen i kassan ska bli irriterad så får hon ett begränsat subjektivt handlingsutrymme då hon inte vill att de ska vara irriterade på henne. Det kan således te sig att det objektiva handlingsutrymmet får en inverkan på hennes subjektiva handlingsutrymme vilket hämmar att R5 arbetar över avdelningsgränsen.

Arbetet inom en ICA-butik innebär ständiga feed-forward och feed-back faser samt ett tänkande på flera olika plan, dels i arbetet men även utifrån kunder. Eftersom människan är svår att förutsäga kommer dessa feed-forward och feed-back faser ständigt pågå i en butik. Dessa feed-forward och feed-back faser blir således en del i det dagliga arbetet då man roterar i såväl uppgifter som område.

6.3 Tema två - Avvikande situationer i vardagen

Med detta tema lyfts de problem och hinder som kan uppstå en vanlig arbetsdag, hur problemen ser ut samt vilka tillvägagångssätt respondenterna har för att lösa problemen.

6.3.1 Avvikande situationer i vardagen

Hinder eller förseningar i arbetets rutiner är något av de vanligaste problemen som uppstår under respondenternas arbetsdagar. Arbetsflödet styrs mycket av externa faktorer som är svåra att påverka som exempelvis kundflödet, försenade leveranser eller om kassan är underbemannad på grund av sjukdom eller köer och behöver hjälp.

R1 beskriver att om en leverans är försenad så tvingas dom att ändra upplägget av dagens uppgifter genom att utföra det arbete som vanligtvis utförs efter att leveransen har anlant som exempelvis lägga order för morgondagen, plocka baklagret en extra gång för att få ut så mycket varor som möjligt:

Ja men ICA är försenade kan ju påverka jättemycket och då får man ju försöka förbereda allt innan liksom att man kanske går och lägger orden som ska vara inne till tolv, kanske man måste gå och lägga in lite tidigare. Att man försöker trycka ut allt vi har på baklager (R1)

R1 berättar att om leveransen kommer sent och man ligger efter med arbetet så får man lösa problemet genom att fylla på med extra varor så att man ska komma ikapp "förr eller senare". I hennes butik så har de en jourtjänst vars uppgift är att hjälpa avdelningar om de ligger efter i arbetet, men också ta över det övergripandet ansvaret från avdelningsansvariga och underhålla avdelningarna tills dagpersonalen kommer nästa dag på morgonen. R1 brukar använda sig av jouren och fråga om denne kan hjälpa till med några uppgifter för att komma ikapp med arbetet antingen när hon är där och jobbar eller om hon har slutat för dagen:

Shit jag kommer inte hinna klart innan jag slutar så då kanske jag frågar den: Kan du (Jouren) fylla på bananer? Eller typ efter att jag har slutat, det kommer behöva fyllas på bananer, eller salladerna behöver frontas eller något sånt (R1)

Om jouren fått uppgifter men inte utför dem och struntat i att underhålla avdelningarna kan det innebära halvtomma hyllor och varor står kvar på baklagret. För R1 kan det innebära att kvällsarbetet som inte blev gjort måste göras under morgondagen, detta har lett till konflikter när jouren inte utför de arbeten som R1 ber denne att göra kvällen innan.

Kassan är en avdelning som många på golvet inte har som ordinarie arbetsuppgifter men som många är styrda av på ett eller annat sätt. Skulle kassapersonalen bli underbemannad på grund av sjukdom eller att det är mycket kö, måste personal på golvet ofta hjälpa till. Detta leder till tillfälliga avbrott i golvpersonalens arbetsrutiner, tills kundströmmarna lättar och de kan återgå till ordinarie arbetsuppgifter. Det har uttryckts att tid går förlorad som egentligen skulle läggas på dennes egen avdelning. R2 berättar att de har ett kassajourschema för golvet som ska vara ett extra stöd för kassan, dock så händer det att de får sitta en längre tid än vad som var tänkt. När detta händer hamnar R2 efter i sitt arbete och måste jobba hårdare eftersom vanligtvis lämnar inte kassapersonalen kassan för att hjälpa golvpersonalen om de inte är schemalagda för det.

Aahh precis, alla har en hopp in tid i kassan och ibland blir man fast om folk är borta. Och då tappar man tid till annat!..Aahh det har vi ingen bra lösning på, då får man jobba hårdare. När man kommer ut igen!..Vi har tid avsatt för det (Kassapersonal som hjälper avdelningarna på golvet) på en timme varje dag och sen på kvällen. Men då ska vi egentligen vara klarat med kollot. Så mycket hjälp från kassan har inte vi. (R2)

R7 beskriver en dag när det var mycket kunder i butiken och alla avdelningar var upptagna med sina uppgifter och kassan behövde extra bemanning för att hjälpa kunder vilket ledde till avbrott i arbetet under hela dagen. Detta gjorde att deras egen avdelning låg efter i arbetet och eftersom deras avdelning är mindre och på så vis inte får lika stora leveranser som exempelvis kolonial, de får därför ingen hjälp från andra kollegor. Med ingen hjälp från andra avdelningar riskerar R7s avdelning att behöva jobba över för att hinna arbeta ikapp den förlorade tiden.

I den butik R3 jobbade på fanns ett fast rullande schema för personalen vilket var ett återkommande problem i butiken under första helgen efter lönen. Det fasta schemat innebar att alla jobbade olika helger men att det var förutbestämt vilka helger, i R3s fall var det helgen efter löning. Vanligtvis brukar personalen hjälpa varandra över avdelningarna men under löningshelgen kunde de inte göra det på grund av det var mycket fler kunder i butiken än en vanlig helg vilket slutade i att varje avdelning fick klara sig med den egna bemanningen. Detta resulterade i att man fick jobba snabbare "Det var mer, kör på!" (R3), att jobba snabbare har uttryckts hos flera respondenter vara en vanlig lösning med att komma ikapp arbete.

Man vet att varje månad den 25:e kommer det en lön och den lönehelgen är alltid väldigt tung, det är mycket att göra. Där kunde det uppstå problem i att bemanningen var lite liten och låg. Man bemannades som en vanlig helg men det var en löningshelg så man fick jobba arslet av sig den helgen istället (R3)

R3 berättar att cheferna aldrig ändrade schemat utan lät bemanningen under löningshelgen vara som alla andra helger i månaden. Dock efter en tid fick således R3 bukt på stressen och arbetsuppgifterna genom att veta vad som skulle komma under helgen. Med den vetskapen kunde dagens arbete planeras mer strategiskt efter hur kundströmmarna skulle se ut och när

butiken skulle vara befolkad. Detta innebar att de burar med varor som var jobbiga att plocka bearbetades först när det var färre kunder i butiken för att sedan när det blev mer kunder jobba med "underhållspåfyllning"(R3). Hur R3 lärde sig när kundströmmen i butiken är som starkast förklarar hon i citatet nedan:

Det finns massa sätt, exempelvis kan man se i datorn efter försäljningstoppar så att du ser att mellan 15-16 sålde vi mest den här dagen. Man förstod snabbt, eller ja det har man vetat hela tiden, att folk kommer mellan en viss tid ofta. Då får man lägga upp arbetet efter det. Det var väl snarare så att man försökte se till att få det mesta gjort på förmiddagen. Man kanske lämnade sånt som var mindre viktigt eller stora saker som är lätta att fylla på som man bara kunde köra in. Man körde alltså det som tog lite mer tid tidigt även om det kanske inte var sådant som sålde jättemycket men mest för att man skulle hinna med och få upp allting (R3)

Att strategiskt planera sitt arbete när det är kort om tid eller personal gör R8 på sin avdelning också. R8 beskriver hur hon lägger upp en prioritering över vad som behöver göras först och vad är viktigaste för henne eller avdelning med en inställning att allt kan inte vara perfekt utan vissa uppgifter kommer att lämnas åt sidan för andra.

Ett problem som kan uppstå i kassan enligt R5 är när man arbetar under en fredagseftermiddag och kön med kunder är lång och priset på varor inte ligger inne i datorn eller är felaktigt registrerade. Då måste kassan ringa till avdelningsansvarig som då ska ta reda på priset och lägga in det i systemet så avbrottet inte uppstår igen. R5 berättar att studentrabatter sällan går in som de ska vilket skapar problemet och frågan om kunden ska få varan billigare. Om detta sker innan klockan fyra så finns det en person som är kassaansvarig som ska ta hand om dessa problem annars är det upp till personen att lösa problemet efter bästa förmåga. R5 beskriver hur hon löser problemet med rabatter när kassaansvarig inte är på plats som:

Jag brukar ge dom den rabatten även fast den kanske inte går in som den ska om dom nu visar upp att ja men jag ska ha 20 % här och så ser man att allting stämmer... Sen skriver jag en lapp till vår kassa-ansvarig så att hon vet varför man har dragit av som man har gjort för att kunden ska bli nöjd... Det är inte så stora summor med tanke på hur mycket vi säljer, det är viktigare med glada kunder än att tjäna fem kronor (R5)

Enligt R8 är ett vanligt problem när varorna är slut i hyllan och man måste beställa hem nytt. Gemensamt för alla butiker är ett ordersystem som kallas för AOB, via det systemet går alla beställningar per automatik när saldot blir lågt för en produkt. Vid de tillfällen då varor är slut i hyllan kan det bero på att saldot i AOB är fel. Hon säger att man då måste inventera så att saldot blir rätt och varorna kan komma hem till butiken. Om butikens sortiment inte är tillräcklig utan kunder frågar om varor som inte finns är det ett problem enligt R8. Med kundens belåtenhet i fokus letar R8 efter flera olika lösningar på problemet. Lösningar kan vara att beställa varor till butiken och sen ringa kunden när varorna finns i butiken. Alternativ lösning kan vara att hitta en liknande produkt som motsvarar någorlunda de önskemål kunden har.

När R8 började arbeta på ost avdelningen så var tanken att hon skulle utbilda sig om de produkter hon jobbar med men har i slutet får lära sig själv genom att söka upp den kunskap som har varit nödvändig för att utföra sitt jobb. R8 söker svar hos sina kollegor eftersom många av hennes kollegor har fler års erfarenhet inom ICA och vissa inom samma butik. Annars brukar hon lösa problem genom Google:

Men annars "googlar" man upp det, ett skitbra sätt att lära sig på... Eller om det är något man är osäker på: Google, läs på, ringer någon säljare eller ja... Då lär man sig hela tiden... (R8)

Att söka hjälp hos kollegor förekommer i butikerna och kan ses i R6 butik med en problematisk tobaksmaskin. Produkter fastnar i tobaksmaskin eller tomma kvittorullar ska bytas. När detta sker måste maskinen öppnas upp med en nyckel för att åtgärda problemet. Kunder som handlar tobak kommer ofta till kassan med maskinproblemet vilket skapar stress hos personalen som måste ringa på en kollega som kan lösa maskinen. Å andra sidan uttrycker R6 att det inte är svårt att lära sig åtgärda problemen som oftast uppstår men säger att alla vill inte lära sig för att de inte bryr sig.

Sett till R4s butik söker de efter svar på frågor hos kollegor när de själva inte besitter kunskapen. Ofta kommer kunder och frågar om recept exempelvis vilket kött ska man använda till vilka maträtter, då går hon in i köket där kockarna jobbar och söker efter svar till kunden.

6.3.2 Analys - Avvikande situationer i vardagen

Att jobba på ICA kan vara ett arbete som individen själv kan styra över i stor utsträckning. Sett utifrån de mål och rutiner som avdelningen och butiken har så kan anställda agera därefter. Hur arbetet sedan skall utföras och i vilken omfattning får de anställda bedöma efter egen förmåga. Det som återspeglas i resultatet när personalen berättar om sitt arbete, är att de måste vara flexibla för att kunna anpassa sig efter de förutsättningar som uppstår. Förutsättningarna som styr den anställdes arbetsplanering synliggör sig i resultatet som kundströmmar där man måste släppa sina ordinarie arbetsuppgifter för att hjälpa och bemanna kassan. Kundströmmarna kan förutspås till en viss gräns genom att se över butikens försäljningskurvor i kombination med erfarenhet. Med den informationen går det att förbereda planeringen av avdelningens arbete. Ett annat exempel av påverkande förutsättningar är leveranser som är försenade. Att inte få leverans med nya varor skapar situationer där baklager måste plockas istället för de varor som förväntats komma, samt att ordern för nästa leverans tidigareläggs innan dagens leverans med varor är i butiken.

Dessa förutsättningar styr hur det dagliga arbetet kan eller måste utföras och är något som de anställda sällan har full kontroll över. Detta resulterar i en flexibilitet hos personalen att anpassa sig till nya situationer. Förutsättningarna möjliggör för vad som kan och bör utföras men som också skapar lärosituationer för att lösa de problem som uppstår i arbetet.

R1 beskriver hur det planerade arbete ändras när leveransen inte kommer på utsatt tid och hur de på avdelning måste anpassa sig efter de nya förutsättningarna med att göra arbete som vanligtvis utförs efter leveransen anlant. Denna anpassning skapar en lärandesituation för R1 som kan förstås med Ellströms (1992) regleringsnivåer samt hans teori om feed-forward och feed-back faser. Genom att (R1) har en intention om vad det dagliga arbete är under dagen har hon lagt upp en plan för hur det ska utföras. Hennes feed-forward intention styrs av gamla rutiner som kan ses som Ellströms andra regleringsnivån, *den begreppsliga nivån*, där arbetet styrs av regler som hon har skapat genom att lära sig rutiner kring hur arbetet ska utföras och när. Planen är att ICA ska anlända med de beställda varor som de vanligtvis gör under den dagen men när hon får besked om att leveransen blir försenad får hon en feed-back om att hennes ordinarie intentioner med

upplägget kring dagens arbete inte fungerar. Då måste hennes feed-forward fas revideras så den anpassas efter de nya existerande förutsättningarna.

Resultatet blir att den nya intentionen är att plocka mer baklager innan leveransen kommer och att lägga ordern tidigare än planerat. När R1 förstår de nya uppläggen av arbetet efter att fått feed-back från sin första intention så går hon upp i Ellströms (1992) tredje regleringsnivå, *Intellektuell eller icke algoritmisk nivå*, där handlandet baserar på analytiskt tänkande. Hon vet vilka uppgifter som måste göras under dagen men för hinna med ett så effektivt arbete som möjligt så måste hon analysera situationen med dess nya förutsättningar för att kunna planera ett nytt upplägg med arbetsuppgifter. I det här fallet så tidigareläggs ordern och baklagret plockas ännu en gång.

Arbetet i kassan kunde stöta på problem som att varor inte hade ett registrerat pris i datorn eller att rabatter inte går att lösa in i kassan. R5 berättar att när problem uppstår under dagtid så finns det en anställd som är ansvarig över kassalinjen som man ska kontakta och denna person ska lösa det uppkomna problemet. Vi ser att problemlösningsförmågan i kassan bygger på rutiner och regler då personalen kontaktar ansvarig som ska lösa problemet. Förhållningssättet att kontakta ansvarig när problem uppstår kan operationaliseras i Ellströms (1992) andra regleringsnivå, dock förändras handlandet och problemlösningarna efter att ansvarig har gått hem. När problemen uppstår måste kassapersonalen lösa uppgifterna bäst de kan utifrån sina egna erfarenheter och sätt.

När kassaansvarig inte är på plats så går R5 över i Ellströms (1992) tredje regleringsnivå med ett analytiskt handlande, där handlandet baseras på att kundens belåtenhet är viktigare än de kostnader en fel registrerad rabatt kan skapa. R5 nämnde inte om hon fått kritik för sitt handlande vilket kan tolkas som en outtalad feed-back från kassaansvarig där handlandet var befogat och korrekt gjort. Den outtalade feed-back fasen bidrar till skapandet av rutiner och förhållningssätt om hur hon skall agera om ett liknande problem uppstår i framtiden.

Flera av respondenterna beskriver hur de hjälper kassan när den är underbemannad på grund av antingen långa köer eller sjukfrånvaro. Inhoppen i kassan kan vi se som en dimension av vår definition av arbetsrotation. Om kassan behöver hjälp så måste golvpersonalen lämna sina ordinarie uppgifterna för tillfället. Tidigare i analysen har Ellströms (1992) regleringsnivåer och faser med feed-forward och feed-back applicerats för att conceptualisera respondenternas lärosituation när de lämnar sina ordinarie arbetsuppgifter för att ta sig an sekundära arbetsuppgifter.

Arbetet på golvet innebär att intentioner fastställs med vad för arbete som ska utföras under dagen och vilka mål som ska nås. Intentionerna blir deras Feed-forward fas som blir dagens arbetsplanering. genom att hjälpa kassan när de har problem får golvpersonalen meddelandet som en feed-back fas. Med feed-backfasen riskerar deras första intention att revideras om insatsen i kassan tar upp för mycket tid. Då måste nya intentioner samt planeringar av dagens uppgifter fastställas och anpassas till de förutsättningar som nu existerar, det vill säga att det resulterar i en ny feed-forward fas.

Flera respondenter har uttalat sig att de arbetar snabbare alternativt arbetar över om de inte blir klara med dagens uppgifter. Om tid går förlorad så man inte hinner utföra alla tänkta

arbetsuppgifter menar R8 att man måste se över vilka uppgifter som behöver utföras och göra en prioritering av vad som är viktigast. R8s handlande anpassar sig till den nya situationen med en reviderad feed-forward fas där beslut om vad och hur arbetsuppgifter ska utföras bestäms. Detta kan vi se som ett analytiskt reflekterade med ett handlade som följd vilket vi ser som Ellströms (1992) tredje regleringsnivå.

En koppling vi kan se är att personal som kontinuerligt får ändra sina feed-forward fas och inte får möjlighet att skapa en fungerande rutin eller kontroll (exempelvis i form av prioritering) tenderar att känna sig mer stressade eftersom skapandet av rutiner enligt Ellström (1996) är ett sätt att skapa egenkontroll och minskad stress.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera att personalens planering av arbete styrs av externa faktorer som kan förändra förutsättningarna att kunna planera dagens arbete. Med att personalens feed-forward intentioner ständigt utsätts för avbrott av externa faktorer så skapas det en osäkerhet i planeringen. Med en osäkerhet och att individen måste anpassa sig till nya situationer så har vi en dimension av arbetsrotation med läroprocesser i form av nya feed-forward och feedback faser i relation till nya förutsättningar. Resultatet blir flexibilitet hos personalen som utvecklar förmågan att fatta nya beslut och anpassa sig till nya situationer. Vi kan se det hos anställda i form av bland annat att komma upp med nya arbetsschema samt att kunna prioritera arbetsuppgifter.

6.4 Tema tre - Formellt medarbetarskap

Temat syftar till att lyfta fram hur det går till när kollegor hjälper varandra såväl över som inom olika avdelningar. I det här avsnittet kommer vi redogöra medarbetarnas förmågor och möjligheter att anpassa sig över avdelningar.

6.4.1 Formellt medarbetarskap

Alla respondenterna berättar att det finns alltid arbetsuppgifter inom deras avdelning att utföra och den tid utförandet av uppgifterna kräver låser dem till sin avdelning vilket försvårar att gå över avdelningar och hjälpa kollegorna med deras arbetsuppgifter. Det fanns två butiker i vår studie som har ett uttalat rotationsschema mellan avdelningar medan resterande butiker inte hade det. Att hjälpa andra avdelningar i den mån det är möjligt kan uttrycktes av alla respondenter och det kan konstateras att ju större butiken är desto mer tenderar de att avgränsa avdelningarna och dess uppgifter från andra avdelningar i butiken.

I de intervjuades utsagor finns det en direkt eller indirekt kundfokus som resulterar i att många gånger de hjälper en avdelning är det de områden som har någon form av kassatjänst. I R4s butiken benämns kunden som gäst och gästen ligger alltid i fokus. Det har resulterat i att alla anställda ska lära sig kassatjänsten för att om den blir underbemannad eller har lång kö ska alla kunna hjälpa till. Denna kundfokus tar sig i uttryck att anställda ska alltid hjälpa en kund som ber om hjälp, att hjälpa en kund kan vara att visa vart varorna finns i butiken till frågor om recept. R4 menar på om en kund frågar efter en produkt ska arbetet lämnas för att hjälpa kunden att visa vart den finns. Om det behövs så kan någon annan på avdelningen släppa sin huvuduppgift och ta över enklare uppgifter för att hjälpa kollegan att betjäna kunden. (R4) berättar hur de andra avdelningarna gör när hon lämnar sitt arbete för att hjälpa en kund:

Men då försöker vi ta hjälp från dom i delidiskan men även dom kockarna i köket ska komma ut och hjälpa oss. Likadant på bagerisidan, då ska dom i bageriet komma och ta kassan och hjälpa oss. För det är verkligen såhär gästerna först. Även om dom håller på och ska göra en tårta då får dom lämna den och gå ut till gästen och ta kön.

(R4)

Butiken erbjuder catering som att bereda smörgåstårter från deras kök eller tårter från bageriet. Varorna ska vara klara att avhämtas när kunden kommer till butiken vilket för R4 innebär att hon ibland måste hjälpa till även om hon saknar en större kunskap inom området. Då hjälper hon till med enklare uppgifter som leder till att arbetsflödet blir smidigare och effektivare. Exempel på enklare arbetsuppgifter är att packa ner tårter i dess förpackning eller gå ut med varor till butikens hyllor.

I R2s butik syns kundfokus i ett roterande kassarastschema. All golvpersonal kan kassan och har kassajour under vissa timmar av dagen, blir det kö ringer kassan till jousen som då ska hjälpa till. Får personalen på golvet en förfråga från kassan ska de släppa sina huvuduppgifter för att sätta sig i kassan. Om man skulle komma efter i sin huvuduppgift brukar man fråga inom sin avdelning om hjälp annars får man jobba hårdare.

R7 som jobbar på fruktavdelningen beskriver hur de ibland får hjälpa kassan när det är mycket folk som köar:

Så det är ju så att jag kan ju inte hoppa in i kassan eftersom jag inte har fått någon kassautbildning.. Men även där är det så att exempel. mina kollegor i frukten har ju jobbat så pass länge att de kan kassan och kan jour också, vilket gör att dom får göra dom sysslorna också under olika tider. Om det är kaos i kassan och jättelång kö får någon från frukten hoppa in, de har hänt. (R7)

När kundfokus inte är anledningen till att personalen hjälper varandra inom eller över avdelningar utan fokus ligger på att plocka varor och bygga gavlar, då kommer den mesta hjälpen från den avdelningen man själv jobbar på. Att endast hjälpa varandra inom samma avdelning blir tydligare ju större butiken är. Det finns även kassapersonal som lämnar kassan när det är lugnt för att hjälpa till på de olika avdelningarna. När avdelningarna behöver hjälp beror det oftast på att de ligger efter med att plocka upp varor på hyllorna samt fylla diskarna med varor eller att de blir avbrutna i sitt arbetsflöde av kunder eller telefoner som ringer. I R2s butik så har kassan resurs tid för dom som jobbar de längre passen vilket innebär att under varje veckodag så har kassan en avdelning som de har avsatt tid till att hjälpa om det behövs. Personalen som hjälper till lär sig avdelningens enklare uppgifter och rutiner och blir på så sätt självgående när de vet hur läget för dagen ser ut. Det har också varit kassapersonal som efter en tid i kassan bytt från kassatjänst till en annan avdelning i butiken.

Ja det har något som de kallar resurs tid, de två som har öppningspasset, alltså de som jobbar de längsta kassapasset, för att dom inte ska sitta i kassan hela tiden så har dom en halvtimme var - minst som är hel tid vigd åt något som kallas resurs tid. På måndagar så ska de hjälpa till på kollot, tisdagar ska de hjälpa till på frukten, onsdagar ska de hjälpa till på frys och mejeri, torsdagar någonting och fredagar någonting. Så det är tid som är helt vigd åt de kassörerna att hjälpa till någonstans i butiken. (R2)

I en av butikerna som inte har ett kassarastschema eller avsatta timmar för kassapersonal är det svårt att få kassapersonalen att hjälpa någon av avdelningarna. R1 som jobbar på frukten

beskriver situationen när extrajobbare i kassan inte vill hjälpa till eller lära sig en ny avdelning vilket försvårar att kunna ta ledigt eller får hjälp på avdelnings dagliga arbete:

Asså vi har några stycken typ heljobbare, men det flesta är så ointresserade, så sitter dom i kassan och behöver vi hjälp på golvet eller i frukten så blir det den här "Åhh jag kan inte, jag vill inte". Så vi har bara några stycken, så det är svårt att ta ledigt ibland. Tyvärr! (R1)

Även om kassan inte har kunskap eller möjlighet att hjälpa så vänder många sig inom sin egna avdelning för att söka hjälp. R8 beskriver att inom färskvaruavdelningen brukar de stämma överens med varandra om hur det ligger till arbetsmässigt och frågar varandra om hjälp. Vet R8 att det under torsdag- och fredagseftermiddagar är mycket att göra så kan personalen inom färskvaruavdelningen besluta om en gemensam plan. Med en sådan plan kan personalen synkronisera varandras scheman och på så vis avvara arbetskraft till det område där det behövs. Syftet är att avdelningen vill vara ett steg före i arbetet.

När kollegorna ska stämpla ut för raster så får R8 hjälpa till på andra avdelningar vid behov tills ordinarie personal kommer tillbaka. Varje avdelning har sina egna rutiner men R8 vet vad som behöver göras och brukar hjälpa till när personal inte finns till hands. Enligt R8 behövs det därför varken en chef eller kollega som ber personalen om att hjälpa andra avdelningar. Vet personalen vad för rutiner en avdelning har, vad det gör för butiken och om personen har någon tidigare erfarenhet så tydliggörs att personal tar eget initiativ för att hjälpa varandra:

För vi grillar ju ganska mycket så det är jättemycket kycklingklubbor ../ Så grilla t.ex. kan alla typ även fast är köket där så är det deras uppgift. Men vi säljer ju kycklingklubbor och allt det där.. vi ska ha det ända till 22, det ska alltid finnas. Det är bättre att det finns och det blir över (R4)

Kycklinggrillen piper och att han som kör kycklingen, han är ute och hjälper någon kund eller han gör något annat typ eller att han kåkar, har möte eller nåt... Då tar man kycklingen och packar ut den (R8)

Vid frågan om varför personalen inte hjälper varandras avdelningar mer så var svaret att i större butiker finns det så mycket man måste ha uppsikt och kontroll över på en avdelning. I en mindre butik finns verksamheten i mindre skala, det skulle göra det enklare att få översikt och möjlighet att lära sig jobba med alla områden. I en av butik fanns en mer omfattande typ av arbetsrotation sker mellan alla avdelningar. På grund av butikens mindre storlek så är butikens personalstyrka under vissa perioder tunt bemannat vilket resulterar i att personalen som jobbar där är tvungen att lära sig lite om alla avdelningar för att verksamheten ska fungera. I en större butik blir personalen ofta anställd till en specifik avdelning medan i en mindre butik är det viktigt att personalen är flexibel och kan gå mellan olika områden och uppgifter.

Enligt vad respondenter uttrycker är det svårare att implementera en arbetsrotation i en stor butik i jämförelse med en mindre. R3 arbetade tidigare i en stor butik men med en arbetsrotation likt en liten butik. Personalen i den butiken var anställda att jobba på en specifik avdelning med sina huvudsakliga arbetsuppgifter som första prioritering. När butiken var nyetablerad så skulle dock alla rotera på de olika avdelningarna för att förstå varandras områden samtidigt som man lärde känna personalen. Med denna arbetsrotation så hade personalen kunskap om att arbeta på områden som inte var deras ordinarie i sådan stor utsträckning att de kunde byta en hel arbetsdag med en kollega från ett annat område. Flexibiliteten med detta system gjorde att alla kunde utföra

en behovsanalys genom vardaglig kommunikation mellan kollegor och på så vis fördela personal där det behövdes.

Jag kunde snacka.. Eller Elin kunde komma och säga: X hur ligger ni till? ja men det är lugnt hos oss vi är snart klara. -Men vi har ruskigt mycket, skulle någon av er kunna komma och hjälpa oss istället? Då var det såhär, fine liksom då skickar vi över Nina som går bort och kör med dom två timmar istället. Så det var ganska informellt egentligen ././ Då var det självklart att då hoppade man in och hjälpte till där när vi hade det lugnt på färskan sen. Så att det blev en slags kultur på ett sätt att det blev väldigt tillåtande så och gemenskapandes. Att man hjälpte varandra. (R3)

Jourens uppgift är att vara på golvet samt ha det övergripandet ansvaret för butiken när dagpersonal lämnar butiken med sin avdelning, jourens uppgifter och områden kan variera mellan butikerna. För att kunna utföra sina arbetsuppgifter så krävs det att jouren har breda kunskaper om butiken som helhet. Eftersom jouren har det övergripande ansvaret så har den också handlingsfriheten att välja vilka arbetsuppgifter som ska prioriteras. Detta påpekade R7, som belyste att deras jour var verksam på butikens olika avdelningar utom charken. Anledningen var att jouren var upptagen eller saknade kunskaper om avdelningen vilket resulterade till att R7 inte kunde ta ut alla sina raster:

Men t.ex. dom här jourpersonerna är ofta dom som jobbat ute på kolonial eller frysta varor och dom har ju ingen koll alls. Tanken är ändå att dom personerna ska byta av den som stänger. Om jag då stänger och ska ha 15 minuter rast som den här personen ska hoppa in och hjälpa till men det har ju ofta varit så att jag inte tar ut den rasten då för att de kan inte eller att de är upptagna vilket gör att jag inte får den här rasten som jag ska ha. Sen annars har jag försökt att lära upp den här personen lite grann, speciellt en kille som sa t.ex. "Att jag kan ingenting" och då har det varit lugnt under den här tiden och då har jag försökt lära den här killen då att: "Tänk såhär när du skivar och jag finns på den här telefonen så ring om det är något". Men då, det beror ju helt på vilken person som har jouren, om personen är villig att göra det. (R7)

R1 berättade om en butiksjour som sällan hjälper till på hennes avdelning, den hjälpen hon behöver är de enklare uppgifter som att fylla på bananer eller byta potatisbinge. Uppgifter som jouren både hinner och ska utföra. Det förekommer att "man måste tjata" (R1) till och från. Hon berättar hur jouren inte får sitta i kassan utan att butiken har avsatt personal från olika avdelningar för detta. Personal som ska kunna hjälpa och bemanna kassa vid behov är kolonial- och fruktavdelningen då de har mest personal för den uppgiften. Det även finns en kassajour till som ska hjälpa kassan om det blir mycket kö för att personal på andra avdelningar inte ska behöva lämna sina uppgifter på golvet och på så sätt slippa komma efter i arbetet.

Sammantaget kan man i respondenternas utsagor se att kollegor hjälper varandra både inom samma och mellan avdelningar i olika utsträckning. I vilken utsträckning detta sker styrs av butikens arbetsstruktur så som scheman för kassajour, externa faktorer som bland annat kundströmmar och personalens kunskap samt vilja att hjälpa varandra.

6.4.2 Analys - Formellt medarbetarskap

Trots att respondenterna uttrycker att det är låsta till sin avdelning på grund av de tidskrävande uppgifterna så sker det ändå att man hjälper varandra över och inom avdelningar. Ser vi till den hjälp kassan får så konstaterade vi att butikernas kundfokus genomsyrar butikens verksamhet och påverkar när man kan utföra sina arbetsuppgifter. Personalens vilja att hjälpa kassan är inte väsentligt enligt utsagorna, detta är något som inte direkt ingår i arbetsuppgiften men mer i hur

verksamheten ska bedrivas. Möjligheten att hjälpa och arbeta på andra avdelningar kan operationaliseras med Ellströms beskrivning av objektiva och subjektiva handlingsutrymmen. Ellström (1992) menar att lärandesituationer sker med ett objektiva handlingsutrymme som kan förklaras som det faktiska handlingsutrymme som ges eller förväntas av en individ. Objektiva handlingsutrymmet i relation till det subjektiva handlingsutrymmet som innefattar individens egen uppfattning om vad den kan-, får och hur utföra arbetet.

Butikens verksamhet har en implementerat förväntan att personalen ska hjälpa kassan vid behov, visar på personalens objektiva handlingsutrymme ser ut. Även om det innebär att de ordinarie arbetsuppgifterna får vänta vid avbrott. Det objektiva handlingsutrymmet är väldigt tydlig i R4s butik där hon berättar att om en kund ber om hjälp måste hon hjälpa den även om det innebär att släppa arbetsuppgifterna för en stund. Dock så belyser hon att kollegorna inom avdelningen ska ta över hennes uppgift om det rör sig om att serva kunder som exempelvis att hjälpa kunder i kön.

Att hjälpa en kollega med kunder kan ses som en tydlig förväntan av butiken att man alltid ska hjälpa kunden och den anställda har ett tydligt objektiva handlingsutrymme. R4 berättar att när hon hjälper kollegorna på avdelningen så är med det för att underlätta arbetsflödet, det görs genom enklare uppgifterna som att paketera tårtor eller fylla på varor. Vi tolkar detta som att butikens objektiva handlingsutrymme har format individens subjektiva handlingsutrymme att det inte längre behövs en regel för att hjälpa varandra att hjälpa en kund, det ter sig naturligt för personalen.

De enklare uppgifterna kan konceptualiseras med Ellströms (1992) andra regleringsnivå, där handlandet är rutin eller regelstyrt efter områdets egen personal. Vi ser även det regelstyrda handlade i R2s butik där kassapersonalen har resurstimmar för att hjälpa andra avdelningar med deras enklare uppgifter. När de har lärt sig rutinerna och arbetet på avdelningen så är de självgående, kassapersonalen kan då utföra regelstyrt arbete. R2 berättade hur kassapersonal har flyttat från kassatjänst till en annan avdelning. Om kunskapen om andra avdelningar var avgörande faktor låter vi vara osagt men vi kan anta att det lär underlätta en förflyttning.

När butiken inte har uttalat att personal ska hjälpa till så är det objektiva handlingsutrymmet oklart och det blir då upp till individens subjektiva handlingsutrymme att bedöma om ett arbete ska och kan utföras. R1 beskriver hur hon bett kassapersonal om hjälp men inte fått någon på grund av okunskap enligt deras mening eller ointresse vilket tyder på att deras subjektiva handlingsutrymme styr mer än det objektiva handlingsutrymmet.

Vi ser i utsagorna att när butikens objektiva handlingsutrymme återfinns i personalens handlande så tenderar den anställda att ta egna initiativ till arbetet som inte tillhör dennes huvuduppgifter.

I skenet av att ha insikt och kunskap om ett annat område kan vi anta att personalen bli mer självgående samt initiativtagande om möjligheten från organisationen ges eller krav ställs. Detta ser vi genom exemplen där R8 och R4 berättar om hur de har lärt sig en annan avdelnings rutiner samt vet vad butiken ska erbjuda kunderna.

Om en anställd jobbar på en annan avdelning och utför arbetet baserat på rutin eller regler kopplas det Ellströms (1992) andra regleringsnivå. Å andra sidan, när personalen tar eget

initiativ på andra avdelningar så kan Ellströms (ibid.) tredje regleringsnivå av handlande operationaliseras. När R3s tidigare butik öppnades så roterade personalen på alla avdelningar för att kunna jobba över hela butiken samtidigt som man skulle lära känna sina kollegor.

I R3 utsagor lyfts det fram hur personalens subjektiva och objektiva handlingsutrymme symmetriskt går ihop när personalen har kunskap om kollegornas områden. Resultat blir att personalstyrkan kan utföra en behovsanalys och därmed fördela personal över avdelningarna om så krävs. Detta resulterade enligt R3 i en kultur där man hjälper varandra. Vid genomförandet av behovsanalysen så handlar personalen i enlighet med Ellströms (ibid.) tredje regleringsnivå. För att kunna fördela personal över avdelningar så krävs ett analytiskt reflekterande.

Jourens uppgifter är varierande i de olika butikerna men vad som är genomgående är att de har någon form av befogenhet och ansvar till att butikens verksamhet fungerar och att de kvällsuppgifter som dagpersonalen lämnar utförs. Ansvaret och befogenheten kan vi tolka som det objektiva handlingsutrymme som verksamheten förväntar sig av den anställde. Dock så menar respondent sju och ett att det ibland är svårt att få jouren att hjälpa dem med sina områden som också finns i jourens uppgifter. Att jouren inte hjälper en avdelning tolkar vi som att det subjektiva handlingsutrymmet är begränsat antingen som vi ser i R7s fall av okunskap eller ovilja att lära sig nya kunskaper alternativt som i R1s fall där det förekommer ett ointresse att hjälpa till.

Att arbeta över avdelningar är en dimension av vår arbetsrotation. Utsätts individen för situationer som inte är ordinarie arbetsuppgifter ges utrymme att utvecklas inom Ellströms (1992) begreppsliga såväl analytiska regleringsnivå. Sammanfattningsvis i denna temaanalys kan vi konstatera att om individer ska arbeta över avdelningar måste det ges ett tydligt objektiva handlingsutrymme. Det skall belysa butikens verksamhet och hur det ska bedrivas. Därmed ge alternativt uppmana individer att hjälpa kollegor eller ta egna initiativ i arbetet. Detta måste kombineras med att individens subjektiva handlingsutrymme går ihop med det objektiva och framförallt att kunskap om det förväntade arbetet finns på något plan hos individen. Annars tenderar det att bli som utsagorna visar, att kollegor visar ointresse att hjälpa eller lära sig. Om personalen får och vågar jobba på andra avdelningar för att hjälpa kollegor så öppnar det objektiva och subjektiva handlingsutrymmet upp för feed-forward och feed-back faser som i sin tur genererar lärosituationer. Lärosituationer som är informella (Ellström, 1996) sker i olika former som exempelvis konsultation eller deltagande i nätverk. Att hjälpa varandra över avdelningar skulle gynna det informella lärandet som skulle kunna ta sig i uttryck av hur man förhåller sig till arbete eller den kollegiala relationen på en annan avdelning än sin egen.

6.5 Tema fyra - Informella relationer

I det här temat så ska vi undersöka hur relationerna mellan kollegor ter sig och hur det påverkar det dagliga arbetet. Temat undersöker om relationerna mellan kollegor påverkar möjligheten till lärosituationer.

6.5.1 Informella Relationer

Tidigare belystes hur kollegorna hjälper varandra över och inom avdelningar som en del av verksamhetens övergripande rutiner. I utsagorna från respondenterna lyfts det att informella rutiner kring hur arbetet ska utföras förekommer. Ofta innefattar de att man hjälper varandra över

avdelningar. Denna informella rutin som skapas bygger på en kollegial relation i butiken och mellan avdelningar. Denna informella rutin som skapas bygger på en kollegial relation i butiken och mellan avdelningar. R3 beskriver det som en ”Ge och ta” relation hos personalen.

I R5s butik så jobbar alla på sin egen avdelningar och kan hjälpa varandra vid behov, dock när ordinarie personal går hem och det är fler unga som jobbar så hjälper de varandra i större utsträckning mellan avdelningarna än när den äldre ordinarie personalen är där. R5 menar att arbetet skulle bli effektivare men framförallt roligare om man arbetar två och två. Det gäller dock inte all personal eftersom vissa blir ineffektiva då de börjar pratar för mycket med varandra.

Vidare beskriver R5 hur personal i kassan blir irriterade när andra i personalen vill lämna kassan under lugna stunder för att jobba på en annan avdelning. Irritationen bygger enligt R5 på att få av kassapersonal tycker det är kul att sitta i kassan. Det uppstår då irritation om vem som ska sitta kvar och vem som ska hjälpa en annan avdelning när någon tänker lämna kassan. Irritationen handlar om att viss personal vill ”slippa kassan”, detta är beklagligt tycker R5 som menar att det skulle gå att effektivisera arbetet på bättre sätt.

Men det är lite beroende på vilka det är som jobbar i kassan, det är väldigt många som jobbar i kassan... Vissa tycker liksom att det är skönt att bara sitta i kassan medan vissa hatar att sitta i kassan och då vill dom att alla ska tycka att det är lika tråkigt... Så det skulle ju kunna gå liksom effektivisera och göra det bättre (R5)

Relationer på arbetsplatsen framstår som en viktig faktor för att personal skall fråga om eller erbjuda hjälp. R7 beskriver hur personal i hennes butik hjälper varandra över avdelningar i den mån det är möjligt. Hon förklarar hur hon har fått en personlig relation till några anställda på golvet, något som hon tror har resulterat i ett större förtroende för henne som kollega. Det menar hon skall vara anledningen till att hon fått möjlighet att hoppa in och hjälpa till på golvet när de ligger efter i sitt arbete. I R7s fall belyses hur en relation mellan kollegor kan bidra till en förändring av arbetsuppgifter och ett ökat hjälpande över avdelningar.

Om folk känner mig och har ett förtroende för mig så kanske de ber mig oftare om hjälp så.. Jag har ju hoppat in några gånger på kolonial nu och det är ju för att man står och snackar med dom personerna och de säger "ja det är mycket nu alltså" och då säger jag -ja men jag har lugnt, jag kan hänga på och hjälpa er ett tag (R7)

Likt R5s butik visar R7 i sin utsaga vikten av god kommunikation som här leder till gemenskap och samarbete mellan kollegor. Något som förekommer i mindre utsträckning i R6s butik. R6 beskriver hur kemin på arbetsplatsen generellt sett inte är särskilt god, det är svårt att uttrycka sig om verksamheten trots att åsikter om verksamheten samlas in till en dagordning inför varje månadsmöte. Mötena brukar sluta i ”huvudlöst tjafs som inte leder någonstans”(R6) och de diskussioner som uppstår leds av chefen eller de som pratar högst och försöker personalen komma med nya förslag eller åsikter trycks det ner av de ”som har rätt”. R6 menar att inte kunna uttrycka sina åsikter har lett till att personalen ventilerar sina åsikter med ”skit snack” om verksamheten. Hon berättar hur kvällspersonalen har en god kemi sinsemellan och att dessa personer även har ett gott samarbete. Med kvällspersonalen upplever R6 att det är lättare för personalen att fråga varandra om de kan hjälpa till med arbetsuppgifter utan att det ställer till problem eller irritation som det tenderar att göra om man frågar dagpersonalen. R6 beskriver hur dagpersonalen har sitt sätt att utföra arbetsuppgifter och är svärmottagliga för nya sätt att utföra arbetsuppgifterna på.

Ja det handlar väl kanske också om kemin mellan kollegorna för på kvällen när dom som faktiskt kommer överens bättre jobbar tillsammans, då är det ganska mycket bättre samarbete.. Där kan man liksom fråga "Hur går det med mejeriet" eller sådär... Då brukar det vara att man även kan fråga folk "Kan du göra det där?" utan att det ska bli problem... Men jag tror faktiskt att det handlar lite om kemin mellan de olika teamen som jobbar och dagspersonalen som sagt... Det är en speciell grupp människor som är övertygade om att deras sätt att jobbar är rätt... Det är svårt att lära en gammal hund att sitta som man säger.. (R6)

R3 beskriver kulturen i den butiken hon tidigare arbetade inom när den var nyetablerad och hur personalen i början roterade på kollegornas avdelningar i en form av arbetsrotation för att lära känna varandra och butikens verksamhet samtidigt som butiken anordnade aktiviteter för att personalen skulle lära känna varandra. Hon tror att det var ledningens syfte att skapa en organisation där medarbetare skulle känna sig inkluderade för i slutet blev resultatet en atmosfär där kollegorna vågade be om hjälp samt hjälpa varandra inom och över avdelningar. R3 beskriver hur det förekom en familjär gemenskap inom den tidigare butiken i form av att personalen hjälpte varandra över avdelningar och där man arbetar gemensamt mot butikens mål och en stor del av kommunikationen skedde på golvet mellan kollegor. R3 beskriver hur kollegor kunde komma direkt till henne för att fråga hur hon låg till och om de kunde få hjälp:

Jag kunde snacka.. Eller Elin kunde komma och säga: X hur ligger ni till? ja men det är lugnt hos oss vi är snart klara. -Men vi har ruskigt mycket, skulle någon av er kunna komma och hjälpa oss istället? Då var det såhär, fine liksom då skickar vi över Nina som går bort och kör med dom två timmar istället. Så det var ganska informellt egentligen ././ Då var det självklart att då hoppade man in och hjälpte till där när vi hade det lugnt på färskan sen. Så att det blev en slags kultur på ett sätt att det blev väldigt tillåtande så och gemenskapandes. Att man hjälpte varandra. (R3)

Hur verksamheten bestämmer personalkulturen tar sig i ett annat uttryck i R4 butik där det är formellt bestämt från ledningen att alla ska hälsa på varandra i personalen och således skapa relationer.

Sammanfattningsvis kan sägas att personal som ska jobba tillsammans inom eller över avdelningar styrs av relationen mellan kollegor och verksamheten. Denna relation skapar större möjligheter för anställda att införa informella rutiner kring hur arbetet ska utföras i butiken. Även vikten av att lyssna på anställdas åsikter samt ge dem möjlighet att ventilera om verksamhetens rutiner. Om personalen inte får ventilera sig till chefer eller på möten så finns risken att ventileringen sker genom skitsnack.

6.5.2 Analys – Informella Relationer

I butikerna så ser vi att kemin på arbetsplatsen mellan avdelningar och människor uttryckligen varit en stor faktor för den anställdes vilja att hjälpa en annan avdelning. Att få konversera på och under arbetet med kollegorna ger tendenser till att arbetsmotivationen blir större och stämningen som skapas mellan kollegorna har uttryckts av flera som familjär i bland annat en "ge och ta relation". Med en god kollegial relation så tenderar personen att bli mer benägen att hjälpa andra.

I de butikerna vi har undersökt så har den kollegiala relationen en stor inverkan på individens subjektiva handlingsutrymme och i vilken utsträckning kollegorna hjälper varandra. Som Ellström (1992) menar så är det subjektiva handlingsutrymmet individens uppfattning om vad den får, kan och hur den utför arbetsuppgifter. I R3s butik har ledningen skapat en familjär

stämning och gemenskap där de uttryckligen vill att personalen ska ha kunskap om varandras avdelningar så de kan hjälpa varandra. Det objektiva handlingsutrymmet för personalen är tydlig. Butikspersonalen har då skapat ett gemensamt subjektivt handlingsutrymme med förklaringen att de vet vad alla kan och får göra. De anställda vet att de kan fråga kollegor om hjälp och att de kan hjälpa till om de blir tillfrågade.

I andra butiker finns det inte en lika uttalad hjälpsamhet. Exempelvis i R5s butik, där det objektiva handlingsutrymmet är oklart från verksamheten vilket begränsar R5s handlingsutrymme i den bemärkelse att kollegor i kassan kan styra vem som ska göra vad med irritationen som uppstår när personal vill arbeta utanför kassan. Dock så breddas hennes subjektiva handlingsutrymme när ordinarie personal går hem och personalen som är kvar är yngre. Där ser vi att de bestämmer sina egna rutiner om hur verksamheten ska bedrivas, det exemplifieras i utsagan att de jobbar i par vilket leder till att de kan prata med varandra. Arbetet blir då roligare och effektivare och på så sätt tar de friheten att skapa ett eget objektivt handlingsutrymme för verksamheten baserat på deras subjektiva handlingsutrymme.

I den butik där den kollegiala relation var som mest uppdelad var i R6s butik, där fanns det två grupperingar: personalstyrkan för dagen och personalstyrkan för kvällen. Hur verksamheten ska bedrivas är inte tydlig eller förhållningsbar till hela personalstyrkan. Möjligheter till att kunna förändra är små vilket vi tolkar med det R6 berättar om de frågor och punkter som samlas in av ledningen från personalen, som sen slutar i "huvudlöst tjafs" och där de motstridiga åsikterna trycks ner. Att inte kunna uttrycka sig skapar skitsnack mellan kollegor. Det objektiva handlingsutrymmet är tydligt från verksamheten men på grund av att personalen inte kan eller får påverka skapas det en osämja hos personalen. Det i sig resulterar i att deras subjektiva handlingsutrymme tar sig i uttryck på så vis att de väljer vilka de vill ha kontakt med. Samarbetet dessa kollegor emellan förefaller bättre i den bemärkelsen att man hjälper varandra med arbetet och att det inte skapas komplikationer om man frågar om hjälp.

Sammanfattningsvis kan vi i detta tema konstatera att ju bättre relation kollegor har mellan varandra desto mer tenderar de att hjälpa varandra oavsett hur det objektiva handlingsutrymmet ser ut. Den här relationen förekommer inom den informella organisationen, Börnfelt (2011) beskriver den informella organisationen som interaktionen mellan kollegor bortom den formella strukturen. Den informella organisationen resulterar i att status kring olika arbetsuppgifter eller avdelningar med normer och förhållningssätt uppstår. Det kan vi se i kassan från den butik där arbetet värderas till att vara tråkigt, i den butiken uppstår det lätt irritation om vem som ska sitta kvar och vem som ska jobba utanför kassan. Vi ser också hur en informell organisation tar sig i uttryck i konstellationerna mellan kollegor som skapar nya arbetssätt när de jobbar tillsammans, orsaken är att det är roligare att jobba på sitt sätt alternativt att de inte kommer överens med andra kollegor. Vi kan konstatera att den formella organisationen ger ett objektivt handlingsutrymme till personalen, men att den informella organisationen kan skapa ett eget objektivt handlingsutrymme för verksamheten om personalen anser att den formella inte är tillräckligt bra.

7. Diskussion

Studiens syfte är att undersöka hur arbetsrotation sker hos medarbetare inom olika ICA-butiker och studera vilken betydelse arbetsrotationen får för lärandet. Med lärande menar vi hur individen utvecklar sin yrkeskompetens genom att tillgodogöra sig kunskap från andra personer, avdelningar och avvikande situationer.

De frågeställningar vi undersökt kommer besvaras i följande ordning

- Vilka lärosituationer kan identifieras i butiker med arbetsrotation?
- Vilken inverkan har arbetsrotation i personalens lärandeprocesser?

Vilka lärosituationer kan identifieras i butiker med arbetsrotation?

De lärosituationer som uppstår av en arbetsrotation är när personalens arbete på något sätt avbryts av externa faktorer⁵ som då förändrar förutsättningarna att kunna planera dagens arbete. Genom att personalens feed-forward intentioner ständigt utsätts för avbrott av externa faktorer så skapas osäkerhet i planeringen. Vi kan även se att om personal får och vågar jobba på andra avdelningar för att hjälpa kollegor så öppnar det objektiva och subjektiva handlingsutrymmet upp för feed-forward och feed-back faser som i sin tur *genererar* lärosituationer både inom begreppslig och analytiskt handlande (beroende på kollegans tidigare kunskap och erfarenhet).

Om personalen ska hjälpa kollegorna inom andra och egen avdelning avgörs av hur handlaren anser att arbetet ska bedrivas. De anställda måste tillåtas och uppmanas att ta initiativ och att arbetet som utförs är för att nå butikens mål. Det ska förmedlas ett tydligt objektiva handlingsutrymme till de anställda som de ska ha möjlighet att påverka, då tenderar personal att hjälpa varandra inom och över avdelningar.

Vi ser också hur en informell organisation tar sig i uttryck i konstellationerna mellan kollegor som skapar nya arbetssätt när de jobbar tillsammans, orsaken är att det är roligare att jobba på sitt egna sätt alternativt att de inte kommer överens med andra kollegor. Vi kan konstatera att den formella organisationen ger ett objektiva handlingsutrymme till personalen, men att den informella organisationen kan skapa ett eget objektiva handlingsutrymme (Som i utsagorna var att hjälpa kollegor med arbetet) för verksamheten om personalen anser att den formella inte anses tillräckligt eller bra. På så sätt skapar personalen egna lärosituationer, dock måste det finnas utrymme för de anställda att bredda sitt subjektiva handlingsutrymme i den bemärkelsen att kunskap eller erfarenhet om andra avdelningar bör finnas på något plan. Annars riskerar avdelningarna att sluta sig ifrån andra.

Vilken inverkan har arbetsrotation i personalens lärandeprocesser?

Lärosituationer som uppstår ställer krav på att anpassa sitt handlande till de nya förutsättningarna. Det kan ta sig form i att individen går mellan regleringsnivåer som begreppslig- till analytisk nivå men även begreppslig- till annan begreppslig nivå. Med osäkerhet i arbetsupplägget måste individen kunna anpassa sig till nya situationer, vilket här definieras som arbetsrotation. I den här förändringen förekommer läroprocesser i form av nya feed-forward och feed-back faser i relation till nya förutsättningar. Detta resulterar i att personal som roterar i

⁵ Exempel på externa faktorer kan vara försenad leverans, säljare som ringer, kunder som behöver hjälp etc.

arbetet utvecklar en större flexibilitet med förmågan att fatta nya beslut och anpassa sig till nya situationer. Detta tar sig uttryck hos anställda i form av att komma upp med nya arbetsplaner samt att kunna prioritera arbetsuppgifter.

När personal roterar över eller inom en avdelning så öppnar sig möjligheterna att skapa kollegiala relationer. Vi kan konstatera att där relationen är god mellan kollegor så spelar verksamhetens objektiva handlingsutrymme inte allt för stor roll för de anställda om de ska hjälpa en kollega eller inte. Faktorerna byta avdelning för att hjälpa en kompis eller byta avdelning och bilda en vänskaplig relation, går hand i hand och de göder varandra. Plattformar för en informellt lärande öppnar upp sig när kollegor hjälper varandra.

Vi ser även att personer som roterar i arbetet över/inom avdelningar och kan baskunskaper om andra avdelningar blir mer självgående samt kan fatta beslut om vad bör göras genom en behovsanalys.

7.1 Tidigare forskning

När vi kopplar studien till tidigare forskning kan vi se flera likheter som bland annat i respondenternas utsagor om hur deras arbete avbryts för att de antingen sitter som kassajour eller har ett kassaschema. Med kunden i fokus så lämnar man då sina ordinarie arbetsuppgifter för att hjälpa en annan avdelning, denna typ av rotation är vad Cunningham, Dawes och Bennet (2004) beskriver som *Within-function rotation* som innebär att man roterar till en närliggande avdelning inom företaget för att optimera bemanningen men också att öka upprätthålla motivation. Genom att bemanna kassan så undviker man långa köer, kassapersonalen har vetskap om att de inte är ensamma med kunderna utan har hjälp från andra avdelningar.

Men å andra sidan så kan personalen som lämnar sina arbetsuppgifter för kassan komma efter i sitt arbete om det är mycket kunder. Flera respondenter beskriver att om ingen kan hjälpa dem att komma ikapp med den förlorade arbetstid måste man jobba snabbare. Negativa konsekvenser av arbetet belyser Cheraskin & Champion (1996) i sin studie där hon konstaterar att med en arbetsrotation så kan arbetsflödet störas och produktiviteten minska. Hon menar även att en ökad arbetsbelastning också kan förekomma vilket sker om ingen kan hjälpa att komma i fas igen.

I Baros (2012) studie så visas en effekt av arbetsrotation vara att nya relationer mellan kollegor knöts. I vår studie så tenderar personal att rotera till en annan avdelning oftare om relationerna mellan kollegorna är god. Vid en arbetsrotering över avdelningar så stärks också relationer.

Positiva effekter som Järvi & Uusitalo (2004), Burke & Moore (2000) och Cheraskin & Champion (1996) belyser är bland annat ökad arbetsstimulans, breddad förståelse för verksamheten, karriärutveckling och flexibilitet i arbetet. Dessa effekter är återkommande hos flera respondenter i vår studie

7.2 Studiens användbarhet

Vår studie har fokuserat mot ICAs verksamhet samt personal som jobbar inom butikerna. Begreppet arbetsrotation och vårt resultat kan generaliseras i dagligvaruhandeln sett ur perspektivet att förstå hur lärande sker genom arbetsrotation. Motiveringen till generaliserbarheten är att många arbetsuppgifter ter sig lika i det dagliga arbetet vare sig det är

en ICA-butik eller någon konkurrerande butik som exempelvis Coop. Den påtagliga skillnaden mellan butikerna kan vara hur koncernerna vill styra hela koncernverksamheten som sen sprider sig neråt i koncernen på ett eller annat sätt.

Efter att ha läst tidigare forskning och insett de utfallen av olika typer av arbetsrotation vill vi lyfta ett tips till de handlare som funderar på att implementera arbetsrotation.

Arbetsrotation sker i alla butiker i större eller mindre utbredning. Så innan en arbetsrotation införs bör man se över sin verksamhet för att se hur arbetet ter sig i den dagliga verksamheten. Anledningen är att även om det inte finns en uttalad arbetsrotation så har vi sett att det finns många som skapar en informell rotation genom att kollegor skapar ett eget objektivet handlingsutrymme. När kartläggningen av dagliga verksamheten och dess rutiner är utredd så bör ett objektivet handlingsutrymme för hela verksamhetens införas, syftet med det är för att personalen skall veta vad de får göra och vad de förväntas göra. Uppmana till att testa gränser och experimentera så att personalen övergår i ett analytiskt handlande med feed-forward och feed-back faser som vi tidigare konstaterade skapar lärosituationer.

Enligt vår studie så tenderar personal med kollegiala relationer att vara mer benägna att hjälpa till samt att atmosfären blir mer familjär och inkluderande. Kollegor ska uppmanas att hjälpa varandra så att den kollegiala relationen förbättras samtidigt som verksamheten blir flexibel med en personalstyrka som känner till hela butikens verksamhet. Personalen måste få möjlighet att kunna uttrycka sig och påverka sitt arbete, vilket de ska uppmanas att göra antingen direkt till sin närmaste chef eller möten. Utan kommunikation finns det en risk att personalen skapar ett subjektivt handlingsutrymme som går emot butikens objektiva handlingsutrymme och skapar ett eget objektivet handlingsutrymme för verksamheten.

Studiens bidragande till forskningsfältet arbetslivspedagogik

Den här studien bidrar till att öppna en ny dimension av arbetsrotation, lärosituationer samt processer inom ICA-butiker och att studien verifierar tidigare forsknings slutsatser kring rotationens positiva samt negativa konsekvenser.

7.3 Framtida forskning

Utifrån vad vi har kommit fram till i den här studien har vi upplevt och sett hur olika sätt att bedriva en butik kan ta sig form i lärande hos medarbetarna. Med ett längre tidsspann vore det intressant att undersöka hur kollegiala relationer kan främja arbetsrotation och ett gränsöverskridande arbete. Vidare kan det även varit intressant att genomföra denna undersökning fast i en större utsträckning, det vill säga att blanda in andra aktörer på marknaden samt att undersöka hur arbetsrotation kan ta sig form i andra delar av handeln.

Framtida forskning skulle även kunna ta sig form i att undersöka hur olika dimensioner av arbetsrotation tar sig form. Med det menar vi hur arbetsrotation kan ske i skalan från att personal roterar kring sin egen axel till att en hel butik roterar i sina arbetsuppgifter. Ett sista förslag på framtida forskning kan vara att undersöka hur verksamhetens objektiva handlingsutrymme påverkar individens subjektiva handlingsutrymme till att skapa ett informellt objektivet handlingsutrymme. Det vill säga hur en organisation påverkar den anställde att bygga egna informella rutiner om verksamheten.

8. Referenser

Bok

- Bruzelius, L. H. Skärvad, P-H. (1995). *Integrerad organisationslära*, Studentlitteratur, Lund.
- Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Uppl. 2:5, Liber AB, Stockholm.
- Börmfelt, P-O. (2011). *Arbetsorganisationen i praktiken - En kritisk introduktion till arbetsorganisationsteori*, Uppl. 1:2, SNS förlag, Stockholm.
- Ellström, P-E. (1992). *Kompetens, Utbildning, och Lärande i arbetslivet - Problem, Begrepp och Teoretiskt perspektiv*, Uppl 1:1, CE Fritzes AB, Stockholm.
- Ellström, P-E. (1996). *Arbete och lärande: förutsättningar och hinder för lärande i dagligt arbete*, Arbetslivsinstitutet, Lund.
- Kvale, S. Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Uppl. 3:2, Studentlitteratur AB, Lund.
- Lantz, A. (2007). *Intervjumethodik*, Uppl. 2, Studentlitteratur, Poland.
- Söderström, M. (1983), *Organisationsteoretiska perspektiv - Ett beteendevetenskapligt resonemang om arbete, organisation och förändring*, LiberFörlag, Stockholm.

Elektronisk bok

- Cunningham, I. Dawes, G. Bennett, B. (2004). *Handbook of Work Based Learning*, Ashgate Publishing group. Hämtad från <http://site.ebrary.com.ezproxy.its.uu.se/lib/uppsala/detail.action?docID=10211333> , 18 maj 2015, kräver inloggning från uu.

Webbsidor

- ICA Gruppen. *ICA Sverige - Sveriges ledande dagligvaruaktör*. <http://www.icagruppen.se/om-ica-gruppen/var-verksamhet/ica-sverige/> hämtat den 10 maj 2015
- Arbetsmiljöverket. *När blev arbetsrotation en aktuell fråga inom handeln?* Hämtat från <http://www.av.se/fragorochsvar/419.aspx> den 16 maj 2015

Elektroniska artiklar

- Baro, E. E. (2012). Job rotation program evaluation: the Niger Delta University Library. *Aslib proceedings*, Vol. 64, Häfte 4, pp.388-404. ISSN: 0001-253X. DOI: 10.1108/00012531211244743.
- Burke, L. A. Moore, J. E. (2000). The Reverberating Effects of Job Rotation: A Theoretical Exploration of Non rotaters' Fairness Perceptions. *Human resource management review*, Vol. 10, Häfte 2, pp.127-152. ISSN: 1053-4822.

- Cheraskin, L. Campion, M. A.(1996). Study clarifies job-rotation benefits. *Personnel journal*, Vol.75, Häfte 11, pp.31. ISSN: 0031-5745.
- Eriksson, T. Ortega, J.(2006) The Adoption of Job Rotation: Testing the Theories. *Industrial & labor relations review*, Vol. 59, Häfte 4, pp.653-666. ISSN: 0019-7939.
- Fisher, K. Fisher, M. D. (1998). Shedding light on knowledge work learning. *The Journal for quality and participation*, Vol. 21, Häfte 4, pp.8. ISSN:1040-9602.
- Hsieh, A-N. (2004). A reassessment of the relationship between job specialization, job rotation and job burnout: Example of Taiwan's high-technology industry. *International journal of human resource management*, Vol. 15, Häfte 6, pp.1108-1123. ISSN:0958-5192. DOI:10.1080/09585190410001677331.
- Järvi, M. Uusitalo, T. (2004). Job rotation in nursing: a study of job rotation among nursing personnel from the literature and via a questionnaire. *Journal of nursing management*, Vol. 12, Häfte 5, pp.337-347. ISSN:0966-0429. DOI: 10.1111/j.1365-2834.2004.00445.x.
- Larsson, S. (2005). On quality of qualitative studies. *Nordisk Pedagogik*, Vol. 25, Häfte 1, pp.16–35. ISSN 0901-8050.
- Matthews, P. (1999). Workplace Learning: Developing an Holistic Model. *The learning organization*, Vol. 6, Häfte 1, pp.18. ISSN:0969-6474.
- Tarus, B. K. (2014). Effects of Job Rotation Strategy on High Performance Workplace, in Lake Victoria North Water Services Board, Kenya. *International Journal of Business and Management*, Vol. 9, Häfte 11, pp.135. ISSN 1833-8119 (Online), DOI: 10.5539/ijbm.v9n11p139.
- Uzzi, J. (1994). Cross functional teams as a reengineering tool. *National underwriter (Life, health/financial services ed.)*, Vol. 98, Häfte 42, pp.34. ISSN: 0893-8202.

8. Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide till anställda

Intervjuguide till Anställda

Bakgrund

Berätta kortfattat om butiken du jobbar i?

(Storlek, struktur, nisch, målgrupp)

Hur länge har du arbetat?

Vilken/vilka avdelningar arbetar du inom?

Har du kunskap för att arbeta på andra avdelningar?

Vad består dina huvudsakliga arbetsuppgifter utav (i ditt ordinarie arbetsområde)?

Har du genomgått några utbildningar?

Någon särskild för den avdelningen?

(Var syftet pga. lagkrav eller för att utveckla dig?)

Vad får en nyanställd genomgå för utbildningar i början i butiken?

Har andra avdelningar kunskap för att jobba inom ditt arbetsområde, varför?

Vad är det för **personal** som jobbar, ex studenter, heltidare, bemaningsföretag?

Hur ser **sammanhållningen** ut, har ni en god gemenskap mellan kollegor, avdelningar bemaningsföretag, extranaställda?

Finns det någon kultur, motto som genomsyrar butiken, t.ex. samtalsämne etc.

Hur ser **kommunikationen** ut, ex. finns det möjlighet till samtal och diskussioner

En vanlig dag - Förekommer arbetsrotation?

Hur kan en vanlig arbetsdag se ut?

Berätta om ett vardagligt problem inom ditt arbetsområde/n?

- *Hur löser du problemet?*
- *Om du inte kan lösa problemet, vad gör du då?*

Vad gör du om du ligger efter i ditt arbetsområde?

- *Hjälper ni varandra över avdelningarna?*
- *Är det vanligt att ni hjälper varandra, vad tycker du om det?*
- *Vad får du/ni hjälpa till med?*

Vad tycker personalen om att hjälpa varandra?

- *Strävar personal efter att hjälpa varandra?*
- *Finns det några negativa/positiva effekter av det?*

Berätta något du har lärt dig av att jobba på en annan avdelning?

Finns det några generella rutiner hur ni utför arbetet i butiken?

Är det någon som har ett huvudsakligt ansvar för att skifta arbetsuppgifter?

- *Finns det handlingsfrihet att göra vad man anser är lämpligast när man kommer till en annan avdelning?*

Vilka tror du är skälen till att ni arbetar inom ett/flera arbetsområde?

- *Tror du att det finns några strategiska skäl bakom beslutet?*
- *Vem tar det beslutet?*

Hur ser du på din utveckling/lärande sen du började i butiken?

- *Har ditt arbetsområde/områden påverkat det?*
- *Skulle du utvecklas mer om du skiftar arbetsuppgifter?*

Avslutning

Om vi nu väger fördelar och nackdelar med att byta arbetsområden och uppgifter, vilken arbetsplats skulle du föredra att arbeta på?

Bilaga 1 - Intervjuguide till ICA Gruppen

Intervjuguide ICA Gruppen

Denna intervju kommer att fokusera på ICA koncernen, för att ge oss ett material som ska bredda perspektivet kring ICA som verksamhet och företag. Du som person kommer vara helt anonym och svarar frivilligt på de frågor som du kan/vill svara på. Du kan närsomhelst avbryta intervjun eller välja att inte svara.

Har du några frågor innan vi börjar?

Introduktion

- Berätta lite kort om din yrkesroll här på ICA Gruppen.

- Titel, hur länge har du arbetat, arbetsuppgifter etc.
- Dina tidigare erfarenheter?
 - Jobbat med lärande, i en butik?

Organisationen ICA

- Hur skulle du beskriva er verksamhet?
- Vad är det som utmärker ICA verksamheten från resten?
- Hur är organisationen uppbyggd?
 - Fördelning av arbete?
 - Koncern → Grupp → Skola → Butik?
 - Kommunikation?
 - Koncern → Grupp → Skola → Butik?
 - Beslutsfattande/ordning?
 - Koncern → Grupp → Skola → Butik?
- Hur kan en dag se ut på ICA Gruppen?
- ICA Gruppen, hur ser ni på lärande/utbildning inom ICA koncernen?
 - Har ni någon vision kring hur lärande/utbildning ska ske?
 - Tror du att er vision återspeglas mot organisationen i praktiken?
- Hur ofta gör ni besök ute i butikerna?
 - Varför så sällan/ofta?
 - Hur påverkar erat arbete det som händer ute i butiken?
- Hur ser förhållandet ut ICA Gruppen kontra ICA handlaren?
 - Vad har Ica handlarna för ansvar mot ICA koncernen/anställda

(Lärande hos den nyanställda) Ny i Butik?

- Har ni förväntningar/krav på en nyanställd i butik?
 - Vilka är dessa?
 - Vilka kunskaper anser ni vara mest väsentliga hos den nyanställda i en butik, varför?
 - Om vi specificerar lärande hos en nyanställd individ i en butik, hur tror ni lärande ser ut hos dom?
- Finns det något formellt regelverk för hur lärandet skall ske i butik?
 - Skiljer sig lärandet mellan nyanställd och tillsvidareanställd?
 - Vem är ansvarig för att de anställda får utbildning?
 - Finns det en hierarkisk ansvarsordning eller ligger allt ansvar hos handlaren?
 - Finns det möjlighet till kontinuerligt fortsatt utveckling på arbetet för de anställda?
 - Hur sker detta? Webbutbildning, kurser, föreläsningar, lär av erfarenheter?
- Vad för vardagsproblem kan en nyanställd ställas inför?
 - Hur är det tänkt att denna skall lösa problemen?
 - Vilka förkunskaper krävs för att lösa ev. problem?

ICA Skolan

- Har du några erfarenheter/kunskaper av ICA skolan?
- **Hur skulle du beskriva ICA skolan?**
- **Vem har tillträde till ICA skolan, får vem som helst gå där?**
- (Vad är din uppfattning om att ni som företag/koncern har en egen skola?)
- **Vad för funktion har ICA skolan?**
 - (Kunskapen ICA skolan lära ut hamnar hos individen, försöker ni särskilt behålla dessa personer eller hanterar ni skolan som en separat del?)
 - (Kunskapen som lärs ut på ICA skolan, är tanken att den ska föras över till individerna ute i butiken via personerna som får utbildning? Hur görs detta?)
 - (Finns det något teknik ni använder som gör att kunskapen stannar inom företaget?)
- Utbildar ICA skolan nyanställda?
- Vi vet av egen erfarenhet att det finns webutbildningar, hur används dem?