

Den avvikande anställda

Örebro Studies in Business 10



KRISTINA S. BEIME

Den avvikande anställda
En studie av den disciplinära processens misslyckande

© Kristina S. Beime, 2018

Titel: Den avvikande anställda - En studie av den disciplinära processens misslyckande.

Utgivare: Örebro University 2018
www.oru.se/publikationer-avhandlingar

Tryck: Örebro universitet, Repro 02/2018

ISSN 1654-8841
ISBN 978-91-7529-227-4

Abstract

Kristina S. Beime (2018): The deviant employee and the failure of the disciplinary process. Örebro Studies in Business 10.

This thesis is devoted to the darker side of organizational control. How individuals, viewed by their superiors as dysfunctional or deviant, are dealt with once the everyday disciplinary standard operating procedures and social mechanisms are considered to fall short. My two research questions, how the deviant employee is constructed by management and how management handle the deviant employee, are closely related to how the threshold of deviance is defined, explicitly or implicitly, in formal organizations.

Central in my work is the concept of ostracism, a process where an individual is both physically removed/banished, made redundant, isolated or relocated and socially defined as deviant, said to be disloyal, uncooperative or lazy. Drawing on the work of Michel Foucault I conceptualize this as the last step in the organizations disciplinary process, a point where the aim of normalization is replaced by a process of exclusion, to safeguard the organization.

In the analysis I identify different types of deviations and how managers construct deviance in relation to different logics. The individual can be regarded as a misfit in relation to a rational economic, a bureaucratic, a collegial social and finally a socio-cultural logic of action. The individual is classified as deviant in relation to one of these frames and the manager's attempts to normalize the individual accordingly, something that also determine if and how the individual is excluded from the organization.

The wider implications of the study is that in order to understand disciplinary regimes in working life, the processes of labelling deviance and managing exclusion must be understood.

Keywords: deviance, employment, labor contract, wage labor, discipline, normalization, ostracism, Foucault

Kristina S. Beime, School of Business
Örebro University, SE-701 82 Örebro, Sweden,
kristina.sutter-beime@oru.se

Tack till,

Hans Hasselblad: För din förmåga att skänka både lugn och skärpa. För din närvaro, ditt engagemang och intellekt. Du får mig att vilja prestera mitt bästa. Utan dig hade det här inte varit hälften så roligt.

Magnus Frostenson: För ditt driv, din positiva inställning och dina talande metaforer, jag har lämnat naturreservatet och parkerat bilen i vår huvudstad.

Hans Englund: För alla utmanande och stimulerande samtal. För din nyfikenhet, din noggrannhet och ditt lugn.

Magnus Hansson: För att utan dig hade jag aldrig varit här.

Simon Lundh, Karin Seger, Cecilia Ekström och Johan Suurkula: För att ni alltid funnits där när jag tvivlat.

Maria Mårtensson Hansson: För alla trevliga samtal och att du gett mig en inblick i livet efter avhandlingen.

Christian Maravelias och Lars Walter: För utomordentligt väl genomförda oppositioner. Era frågor och funderingar tog avhandlingen dit den är idag.

Alla kollegor: För ni gör det kul att komma till jobbet.

Ytterligare ett tack till min familj,

Astrid och Sigrid: För att ni varje dag påminner mig om vad som är viktigast i livet.

Gunnar Sutter: För att du alltid finns där, alltid är intresserad av vad jag gör och alltid kan få mig att skratta.

Lena och Jan Beime: För ert stöd, er stolthet och aldrig sviktande tro på mig.

Agneta Rosén: För oräkneliga barnvaktstimmar och allt ditt support.

Innehållsförteckning

1 INTRODUKTION	13
1.1 Ett traditionellt perspektiv på ostracism	23
1.2 Mitt perspektiv på ostracism	24
1.3 Arbetskontraktet	28
1.4 Frågeställning och syfte	30
2 DEN DISCIPLINÄRA MAKTEN	33
2.1 Analytiska utgångspunkter	33
Hierarkisk övervakning	35
Normens straffsystem	36
De centrala begreppen	40
2.2 Tidigare forskning	42
Vertikal normstyrning	45
Kollektiv avvikelse	46
Individuell avvikelse	50
Horisontell normstyrning	53
3 METOD	57
3.1 Avhandlingens början	57
3.2 Studiens design	58
3.3 Pilotstudie	61
3.4 Litteraturgenomgång	63
3.5 Urval	66
3.6 Intervjusituationen	68
3.7 Kodning och initial bearbetning	70
3.8 Analys	72
4 SVENSK ARBETSMARKNAD	75
4.1 En tillbakablick	75
4.2 Aktuell lagstiftning	79
Anställningens uppkomst	79
Anställningens avveckling	81
Uppsägning	81
Avsked	85
5 DEN PROBLEMATISKA ANSTÄLLDA	87
5.1 Prestation som skapar vertikal friktion	88

Individen som inte har rätt kompetens	88
Individen som saknar någon central förmåga.....	92
Individen som inte engagerar sig tillräckligt mycket i arbetet	93
Individen med bristande närvaro.....	95
5.2 Prestation som skapar horisontell friktion.....	98
5.3 Beteenden som skapar vertikal friktion	100
Individen som stjälar eller uppträder bedrägligt	100
Individen som visar sig olämplig för yrkesrollen	103
Individen som går emot eller bakom ryggen på chefen.....	105
5.4 Beteenden som skapar horisontell friktion	106
Individen som är otrevlig	107
Individen som har samarbetsproblem.....	108
Idiosynkratiska konstruktioner	109
5.5 Konstruktionen och dess logik	113
Den rationella nyttologiken	115
Den byråkratiska logiken	117
Den socialt kollegiala logiken.....	122
Den normativt kulturella logiken	124
6 NORMALISERING OCH EXKLUDERING.....	129
6.1 Den rationella nyttologiken.....	129
Normalisering	131
Exkludering.....	133
6.2 Den byråkratiska logiken	142
6.3 Den socialt kollegiala logiken.....	148
Normalisering	150
Exkludering.....	154
6.4 Den normativt kulturella logiken	155
6.5 Hanteringen och dess logik	158
Den rationella nyttologiken	159
Den socialt kollegiala logiken.....	163
Den byråkratiska logiken	165
Den normativt kulturella logiken	167
7 DISKUSSION OCH SLUTSATSER.....	169
7.1 Utgångspunkter	169
7.2 Arbetets frågor	170
Hur chefen konstruerar den avvikande anställda	170
Hur chefen hanterar den avvikande anställda	174

7.3 Avhandlingens bidrag och implikationer	176
ENGLISH SUMMARY	181
REFERENSER	185

1 INTRODUKTION

I denna avhandling kommer jag att studera den avvikande anställda. Fokus kommer att ligga på det udda, det onormala och det friktionsfyllda, på personen som inte uppfattas vara som alla andra. Mitt intresse är hur denna person kom att bli det han eller hon är, hur personen konstrueras och definieras som avvikare och hur denna konstruktion skapar en viss praktik.

Jag kommer studera detta utifrån chefens perspektiv. Hur en hierarkiskt överordnad konstruerar och hanterar individen som upplevs avvikande, antingen av chefen själv eller av gruppen. Vad har denna avvikande anställda gjort för att uppfattas som problematisk och hur hanteras anställda som upplevs som onormala? Det är således inte den avvikande individen per se som är föremål för mitt intresse, hur denne känner, tänker eller mår, inte heller vad någon faktiskt gjort eller inte. Istället är det chefens utsagor och praktik jag kommer fokusera på. Genom att studera chefernas utsagor, hur de konstruerar den anställda i relation till vad som anses vara normalt, kan jag studera de bakomliggande orsakerna till varför en individ konstrueras som avvikande. Jag kommer också att studera den praktik som följer av denna norm, hur och varför en individ hanteras när konstruktionen av individen blivit till en sanning.

När jag genom åren, i korta ordalag, försökt förklara för någon utomstående vad jag sysslar med, har jag ofta fått till svar att jag då borde komma och studera just denna persons arbetsplats. Meningar som, ”du skulle bara veta” och, ”du kommer inte tro dina öron”, ”det är helt galet” har följts av oräkneliga berättelser om denna avvikare, personer som gjort så, sagt så eller bara är en ”konstig typ” av en eller annan anledning. Jag har fångats av dessa historier, en mer fascinerande än den andra, men också förvånats över hur lätt det är att uttala sig om det onormala i det specifika fallet. Människor kan utförligt beskriva vad en viss person har gjort, vad någon sagt eller vilken typ av människa den är. Men om man ställer den mer generella frågan, vad det innebär att vara avvikande, eller till och med vågar fråga vad det innebär att vara normal, blir det betydligt svårare. Det som nyss var enkelt, att säga när en människa avvek, peka på det specifika, har blivit svårt när frågan ställs på en mer generell nivå. Trots att den avvikande individen identifierats och definierats utifrån en tanke om vad som är normalt kan denna normalitet inte enkelt beskrivas. Det är som att alla vet vad det innebär att vara normal, alla har svaret på samma fråga, problemet är bara

att det enbart är de normala som vet. Det är de som bestämmer, riggar spelplanen, konstruerar och kategoriserar den avvikande utifrån den gemensamma normen, en norm så självklar att den inte går att definiera. Sanningen skapas och när den sanningen väl etablerat sig som sann, vad kan de annat göra än att agera utifrån den?

Det jag har intresserat mig för är det ”absolut” avvikande, vad som anses vara så pass problematiskt och onormalt, att organisationen inte längre kan acceptera den anställda. Fokus kommer således ligga på de handlingar som enligt chefens uppfattning diskvalificerar den anställda som arbetstagare, handlingar som på ett mer fundamentalt sätt bryter mot den ordning som stipulerar hur en arbetstagare ska vara. Jag lämnar således avvikelser i mer allmän mening, den anställda som må avvika men där denna avvikelse inte blir föremål för någon specifik hantering. Det är också därför jag benämner denna avvikelse som ”absolut”, utan att jag för den skull argumenterar för att det skulle finnas något absolut i egentlig mening, något som skulle vara konstant eller av naturen given. Det jag vill göra är just att särskilja den avvikelse jag i denna avhandling fokuserar på från mer triviala avvikelser. I arbetslivet idag finns det självklart en uppsjö av människor som alla på ett eller annat sätt avviker, någon som alltid har skidmössan på sig, sjunger när de kommer på morgonen, pratar lite för länge om sitt favoritfotbollslag eller ”glömmer” att ta undan kaffekoppen efter fikat. Alla dessa beteenden är, i en given kontext, avvikande. Men är inte av sådan dignitet att individen därigenom av omgivningen uppfattas som ett problem. Jag kommer således inte att rikta uppmärksamhet mot denna senare typ av avvikelse, individer som förvisso bryter mot en norm i en viss organisatorisk kontext men där normbrottet inte resulterar i någon faktisk hantering. Istället riktas uppmärksamheten mot de avvikare som upplevs som så pass problematiska att de måste hanteras. Hur konstrueras denna oönskade individ, vad har denne gjort, sagt eller tänkt för att upplevas som så problematisk att han eller hon inte längre anses vara välkommen?

Detta, både konstruktion och hantering, väljer jag att betrakta som ostracism, en teknik bestående av en social bannlysning och en fysisk förvisning. Det är både konstruktionen av sanningen, skapandet av vad någon är, och praktiken som denna sanning för med sig. Ostracismens tanke stämmer väl överens med mitt valda intresseområde, konstruktion och hantering av den avvikande anställda.

Det förstnämnda, den sociala bannlysningen, är den process där en individ socialt konstrueras som avvikare. Normalitetens väktare definierar här individens uppträdande, prestation, person eller karaktär som något onormalt i förhållande till kontexten. Den identifierade individen blir konstruerad i förhållande till det som anses normalt, den blir av gruppen bannlyst, blir till något som står utanför vad som där och då betraktas som norm. Bannlysningen ska i detta läge inte ses som fysisk, det är inte kroppen som avvisas. Istället är fokus på de sociala processerna, konstruktionen av vad någon är, gruppens vetskap att individen ifråga inte är som andra. Den konstruerade avvikaren behöver inte ens vara medveten om sin nya kategorisering, det viktiga är att gruppen vet att individen är något annat, något som står utanför, inte tillhör och avviker. Det är här sanningen skapas kring personen, vad den är och inte är i förhållande till det normala och när den sanningen sedan delas av gruppens medlemmar, blir socialt accepterad, blir människan, i omgivningens ögon, vad den konstruerats till.

Den andra delen, den fysiska förvisningen, rör istället kroppen i sig. Utifrån konstruktionen av individen, den sanning som gruppen skapat, de normalas kategorisering av det onormala, uppstår också behovet av att skydda det som anses normalt, säkerställa dess fortsatta existens och därigenom avskilja det som inte passar in (Beronius, 1986). Vi har således gått från det sociala, det av gruppen identifierade, till att hantera själva kroppen. Då individen uppfattas som onormal och problematisk definieras denne som ett hot mot gruppens välmående. Detta är en sanning som konstruerats utifrån en accepterad norm och som när den erkänns innebär att chefen ser det som sin plikt att förvisa individen.

Detta är ostracism, en social bannlysning, konstruktionen av den avvikande, och en fysisk förvisning, avskiljandet av det som inte passar in. Som teknik har den rötter långt tillbaka i tiden. Den infördes första gången som lag av Cleisthenes i Aten år 487 f.v.t. och var ämnad att bannlysa oönskade medborgare, individer statsmakten ansåg hota demokratin, en mycket specifik skara människor som bestod av familj och vänner till den före detta tyrannen Peisistataratur. Invånarna samlades, nedtecknade namnet på den som de ansåg lämplig och individen som erhöll flest röster tvingades gå i exil. Efter tre år var syftet med lagen uppfyllt, alla hot var avvisade, men invånarna hade genom åren fattat tycke för tekniken. Den första att

ostraceras, utan att ha någon relation till den före detta tyrannen var Xant-hippus, hans brott var istället att uppfattas som för storslagen (Aristoteles, övers. 1935/1996, 1962/1984; Raubitschek, 1951).

Logiken i detta, att avvisa en individ på grund av dennes överlägsenhet i förhållande till gruppen, beskrivs av Aristoteles (övers. 1962/1984, s. 213–215),

[...] if there is one man (or several, but not enough to make up the whole complement of a state) of such superlative virtue that the capacity for statecraft and the virtue of all the rest are simply not to be compared with his (or theirs), such men we must take not to be part of the state. [...] We may reasonably regard such a one as a god among men – which shows, clearly, that legislation too must apply only to equals in birth and capacity. [...] It is for this reason that democratically organized states established also the practice of ostracism. [...] This same point may be observed also in the other skills and fields of knowledge. A painter would not allow his representation to have one foot disproportionately larger, however magnificent the foot might be. A shipbuilder would not let the stern, or any other part of the ship, be out of proportion. A chorus-master will not allow among the members a performer whose voice is finer and more powerful than all the others. [...] Therefore the theory behind ostracism has some measure of political justice, in cases of admitted disproportion. Of course if the lawgiver can construct the constitution from the start that there will never be any need of this kind of medicine, so much better. Otherwise the best we can do, if occasion arises, is to put matters right by some such methods.

Ostracismen beskrivs här som en medicin, något som rättar det felaktiga och återställer det normala. Korrigeringen rörde här en individ, en medborgare, som genom sin överlägsna kapacitet var att betrakta som avsevärt bättre än övriga och som därigenom avvek från den norm som föreskrev hur en medborgare skulle vara. Demokratien kunde enbart hantera det enhetliga och individen avvisades då han som medborgare inte var att betrakta som alla andra.

Som maktteknik opererar ostracism på mikronivå, det är själva fruktan att bannlysas som får människor att anpassa sig, att inte sticka ut, och som ett resultat av denna strävan blir gruppen homogen (Beronius, 1986). Jag hävdar att samma teknik återfinns i dagens arbetsliv. Att individer, i sin kapacitet som anställd, bryter mot den norm som reglerar hur man ska vara som arbetstagare. Individer avviker och konstrueras som lat, elak, utan samarbetsvilja och i avsaknad av kompetens, sanningar skapas och hot etableras.

När detta sedan har fått fäste i organisationen, när alla helt plötsligt vet att just den här människan hotar deras existens, hotar allt de står för, hotar företagets överlevnad och gruppens välmående, måste gruppen skyddas och personen avvisas. Som en respondent uttrycker,

Det absolut mest besvärliga fallet hade jag under våren, det absolut mest besvärliga fallet överhuvudtaget. Med en individ, kvinna, som har jobbat [inom organisationen] i 30 år. [...] Det var en människa som det hade varit väldigt mycket problem med under de sista två decennierna, på olika sätt och vis och som tidigare har varit sjukskriven under långa perioder, svårigheter att kommunicera. [...] Självt har jag uppfattat henne som en jobbig människa, en som lätt trycker upp andra människor i ett hörn – 'varför då?! varför inte det?!' - och på det sättet. [...] [Hon blev förflyttad], men kanske ett halvår in på den nya funktionen så började konflikterna med hennes kollegor, ganska få, bara fyra-fem stycken i den här gruppen, och desto färre man är desto mer märks det så att säga. [...] Jag tog tag i det tillsammans med hennes närmaste chef [...] men det blev liksom inte löst, det kom ingen vart. [...] Det gick till den punkten att jag tog bort henne från gruppen, [...] vi isolerade henne helt enkelt. För detta påverkade inte bara den gruppen hon arbetade i, utan huset hon arbetade i, hennes före detta kollegor, etcetera, det var många som mådde illa av det. Problemet var, i alla fall i den offentliga sfären, jag kunde inte avskeda henne, det fanns inget utrymme för det då hon inte uppenbarligen misskött sina arbetsuppgifter, det fanns inga belägg för det. (70,1)

Citatet lyfter fram både den sociala konstruktionen och den fysiska förvisningen. Som läsare kan man observera hur individen definieras och konstrueras, hur den sägs vara en person som skapar ”väldigt mycket problem”, ”trycker upp andra människor i ett hörn”, får kollegor att må dåligt och har ”svårigheter att kommunicera”, en ”jobbig människa” helt enkelt. Problemet med individen beskrivs övervägande som ett horisontellt problem, att personen skapade friktion i den grupp hon arbetade i. Hon gjorde sina sysslor, ingen uppenbar misskötsamhet men hennes närvaro gjorde att alla mådde dåligt. Detta är chefens sanning, socialt konstruerad och väl etablerad i organisationen. Den fysiska förvisningen som följer på denna konstruktion går också att identifiera. Personen blev i slutändan isolerad, hon avskärmades från sina arbetskamrater, gavs speciella uppgifter av begränsad karaktär och tilläts enbart att arbeta direkt under en viss persons kontroll. Hon plockades helt enkelt bort, uteslöts från den grupp hon tidigare varit en del av, förvisades, och gavs ingen möjlighet att återvända.

Detta är ostracism, konstruktion och förvisning, men citatet visar också på ytterligare två aspekter som här är värda att lyfta fram. Mellan dessa två, den sociala konstruktionen och den fysiska förvisningen, sker någon typ av initial hantering. Uttalandet, att chefen ”tog tag i det [...] men det blev liksom inte löst, det kom ingen vart”, indikerar ett försök att få till stånd någon typ av förändring, ett normaliseringsförsök, där chefen ville få individen att återgå till vad som ansågs normalt. Detta är viktigt då det placerar förvisningen i slutet av en större process. Citatet indikerar att när individen blev konstruerad som avvikande sattes ett antal olika aktiviteter igång för att få individen att förändras i form av olika försök att få individen att anpassa sig, rätta in sig i ledet och åter bli normal. Det är först när chefen upplever att dessa försök inte gav någon effekt, ”det blev liksom inte löst”, som förvisningen träder in. Denna process, där den fysiska förvisningen enbart är det sista steget, väljer jag att betrakta som disciplinering. Chefen vill förändra individen, få den att bli som alla andra, träna den till normalitet, och det är först när detta inte lyckas som individen avvisas. Den fysiska förvisningen är således det slutgiltiga, punkten där inget längre kan räddas. Det är anställningskontraktets inbyggda kärnvapenoption, det enda organisationen har att tillgå när inget annat fungerar, när individen vägrar anpassa sig till den disciplinering som ämnade att korrigera det felaktiga, avvikande och friktionsfyllda.

Tänk dig för ett ögonblick in i situationen, att du är ansvarig för denna arbetsplats, arbetsmiljön, trivseln och välmåendet. Du ska försöka få dina anställda att må bra, inte bara för att du ser det som mänskligt utan också för att du tror att de då blir mer effektiva, produktiva och levererar ett bättre resultat, något som i grunden är ditt huvudsakliga ansvar. Vad skulle du göra? Du har en person som du ser som orsaken till problemet, alla i organisationen mår dåligt, och det är du som är ytterst ansvarig. Skulle det inte vara oansvarigt att inte agera?

Här kommer dock ytterligare en aspekt in som är central i avhandlingen, möjligheten att agera. Citatet visar hur chefen upplevde sig begränsad i sin handlingsmöjlighet, ”jag kunde inte avskeda henne, det fanns inget utrymme för det då hon inte uppenbarligen misskött sina arbetsuppgifter, det fanns inga belägg för det”. Personen har således inte gjort något som skulle kunna leda till en egentlig uppsägning, misskötsamheten som chefen upplever skulle inte erkännas av svensk lagstiftning (SFS 1982:80) och legal grund för att hantera individen skulle således inte finnas (AD 1987 nr 52;

AD 1987 nr 90; AD 1990 nr 112; AD 1995 nr 95). Istället är det en norm som har brutits, en tyst överenskommelse om hur man ska bete sig, vad man får och inte får göra. Dock ska man komma ihåg att chefens sanning kvarstår, den sociala konstruktionen, individen blir knappast mindre problematisk för att lagen inte förstår hur problematisk den är. Enligt chefens sanning hotar personen genom sin blotta existens organisationen och gruppens välmående, hon måste hanteras, med eller utan lag. Då normaliseringsförsök inte ger önskad effekt, personen förändrar inte sitt beteende, finns det egentligen bara två lösningar. Chefen kan antingen låta problemet bero och låta många lida eller offra individen för gruppens välmående.

I detta fall, och även alla de andra som jag i denna avhandling presenterar, har chefen valt att förvisa individen. Detta kan innebära en mängd olika saker, avsked, uppsägning, utköp, omplacering, förändrade arbetsuppgifter, eller som i detta fall, isolering (Beronius, 1986). Dock ska man som läsare komma ihåg att chefen agerar utifrån den sanning som etablerats i organisationen. Ingen av mina respondenter har gett uttryck för att det skulle vara frågan om något subjektivt tyckande. Personen ÄR problematisk, ett objektivt faktum som i deras värld är lika sant som att jorden snurrar runt solen. Att detta sedan kan vara svårt att beskriva är en annan sak. Som samma respondent uttrycker,

Det är väldigt, väldigt lätt att det utifrån kan se ut som att det är en mobbing-situation, och då faller det tillbaka på arbetsgivaren, kollegiet, gruppen, på något sätt. Så det var också väldigt, väldigt svårt att balansera det, för att jag, och alla andra, vi visste att det inte var någon mobbingsituation, men att beskriva det här för omvärlden. [...] Det är så lätt att man från utsidan inte ser det utan tittar på andra saker. (70,1)

Chefen visar sig fullkomligt övertygad om att hanteringen av personen inte var grundat på subjektivt tyckande. Det var inte så att personen isolerades bara för att gruppen råkade tycka illa om henne, bara för att de inte kom överens eller för att hon sågs som en jobbig person. Det var objektivt, motsatsen till vad chefen beskriver som en ”mobbningssituation”. Det var alltså inte något som kunde falla på arbetsgivaren, kollegiet eller gruppen, det var inte deras fel, det var individen och inte de som bar skulden, det var hon som var den avvikande.

I det ovanstående exemplet är avvikaren en person som i huvudsak anses problematisk på grund av mellanmännsliga, horisontella, faktorer. Det är dock viktigt att komma ihåg att normbrottets karaktär kan skifta.

Oj vad negativt allting är, allting är ju negativt, oavsett vilken glad eller positiv nyhet som kommer fram så hittar man någonting som ändå är negativt. Och det gör att alla kommer in i det här humöret, eller det här moodet. (21,8)

Vi har ju rätt så höga krav här, dels på att man ska leverera så att vi tjänar pengar för det måste vi göra [...] [Vi] hade en försäljningschef som inte fungerade [...], [om] du är säljare här och du har inte fått in en enda affär eller du har fått in alldeles för dåligt med affärer, [...] det kommer inte funka. (67,1)

De har jobbat för länge, de orkar inte, de gör inte det de ska, de hinner inte med. Det går sakta, allting, för dem. Och det går inte att komma till facket och säga så här att 'den här, han jobbar så sakta, så honom vill vi säga upp.' Det kan man inte göra, (19,3)

Det första citatet rör en anställd som av chefen upplevs som för negativ. Personen riskerar, genom sin blotta existens, att påverka sin omgivning, att alla genom denna individs närvaro ska komma in i det humöret. Den anställda målas därigenom upp som ett tydligt hot mot gruppen och avvisas för denna sanning.

I det andra citatet är det frågan om prestation, en försäljningschef som inte "fått in en enda affär" eller i alla fall "alldeles för dåligt med affärer", ett hot mot företagets framgång och i förlängningen kanske till och med överlevnad.

I det tredje och sista citatet beskrivs också individen som inte orkar, allt går långsamt, den anställda hinner inte det den ska och hotar genom sitt agerande organisationens produktivitet.

Alla dessa individer avvisades från sina respektive organisationer, de var inte som alla andra och efter att normaliseringsförsök vidtagits upplevde chefen att det enda som återstod var fysisk förvisning.

Om man jämför dessa konstruktioner med den jag tog upp inledningsvis, personen som hade "svårigheter att kommunicera", tryckte "upp andra människor i ett hörn" och beskrevs som en "jobbig människa", hon som inte bara påverkade "gruppen hon arbetade i, utan huset hon arbetade i", så ser vi att de ovanstående konstruktionerna är av mer vertikal karaktär. Det är chefen som identifierar individen som problematisk, att personen var

för negativ, sålde för lite eller jobbade för sakta. I det inledande exemplet beskrivs det som att det var gruppen som mådde dåligt, att det var på det horisontella planet som individen skapade friktion och att personen i sina faktiska sysslor inte misskötte sig. I de senare citaten kan man istället observera en konstruktion som inriktar sig på själva prestationen.

Det bör också observeras att den fysiska förvisningen kan se olika ut. I det inledande citatet isolerades personen, gavs speciella arbetsuppgifter under en viss persons kontroll men avvísningen kan också vara mer brutal, ”de får gå, de får inte vara kvar [...] de får säga upp sig, man tvingar dem”, mer utstuderad, ”man hamnar i ’cykelkällaren’ [...] det finns så mycket som ska ... vi är en myndighet, det är så mycket som ska in i olika arkiv, [...] sitta och stämpla [dokument] någonstans”, mer komplicerad ”du MBL:ar en omorganisation med fackliga företrädare, [...] det var för att ta bort folk, [det var det] som var huvudsyftet”, men man ska också komma ihåg att den fysiska förvisningen även kan framstå som att den anställda avslutar sin anställning av fri vilja. Som två respondenter uttrycker det,

Så då började vi diskutera med honom, ’är du på rätt ställe?’ och försöka få honom att själv ta steget. Och där var det jag mest som hade de samtalen med honom: ’Vad är det du egentligen har för kompetens? Vad borde du jobba med?’ och så vidare, ’Vad är det egentligen du vill?’ och så vidare. Och sedan tog det kanske en månad eller två, sedan sa han upp sig. [...] [Han] sa upp sig självmant. Och i detta fall var det vårt mål. (25,2)

Det finns ju situationer där det inte finns något hopp. [...] Och det finns ju alltid schemamässiga möjligheter, i alla fall i de här jobben som jag har haft på sistone, där man verkligen kan sätta folk i skiten om det är så att man vill. Och egentligen är det ju så, det här är ju en arbetsgivare-arbetstagarrelation, det måste vara ett ömsesidigt arbete, där var och en gör sin del. Och har den ena parten bestämt sig för att bara motarbeta, då kan jag göra det också. (23,2)

De ovanstående citaten visar hur arbetsgivaren kan få en anställd att självmant avsluta sin tjänst, säga upp sig för att de inte står ut med att ständigt övervakas, få de sämsta arbetstiderna eller upprepade gånger påminnas om sina tillkortakommanden. På pappret är det frivilligt men citaten visar att cheferna i dessa fall har ett uttalat mål om att påverka den anställdas val att lämna organisationen.

Men alternativen för att avvisa en anställd är många, som man brukar säga är det bara fantasin som sätter gränserna.

[Om en gruppchef] inte sköter sig så bra. Då kan man flytta upp den, och då kan den få ett uppdrag som inte har med personer att göra [...] Då kommer man och säger så här 'du, du erbjuds nu att få en stabstjänst, du ska sitta i den här högre chefens stab och bereda beslutsunderlag till honom'. Alla tycker att [personen] blev upplockad i famnen på den högre chefen, och får fint uppdrag och har det bra, men egentligen är det en sparkning. Så jobbar vi till viss del. (14,2)

Här målas en annan bild upp. Den anställda blir ”sparkad” snett uppåt, isolerad från människor och enbart satt att arbeta med en avgränsad uppgift i förhållande till en enstaka individ. Omgivningen ser den fysiska förvisningen som en befordran medan chefen och personen som avvisades är klart medvetna om att så inte var fallet.

Som kan noteras finns i de ovanstående citaten flera beskrivningar av individen som av chefen uppfattas som avvikande och problematisk, anställda som inte kan samarbeta, som är för negativa, arbetar för sakta eller presterar för dåligt. Detta är den sociala bannlysningen, konstruktionen av individen, som när den tagit fäste i organisationen skapar bilden av vem och vad individen är. Chefen och de anställda konstruerar avvikaren, personen som skapar problem, som inte kan kommunicera, som ifrågasätter allt eller som inte presterar tillräckligt väl. Vi kan också observera den fysiska förvisningen, hur anställda blir förflyttade, isolerade och tvingade ut ur organisationen. Men vi kan också notera hur chefer faktiskt försöker att få individen tillbaka till vad de uppfattar som rätt och normalt, hur de disciplinerar personen.

I det följande kommer jag att betrakta den fysiska förvisningen som det sista steget i denna disciplineringsprocess, punkten där chefen upplever att inget annat fungerar, praktiken som följer av en viss konstruktion och ett misslyckat disciplineringsförsök. Då jag ser arbetslivet som oupplösligt förenat med disciplinering ser jag förvisningen som chefens sista försvar, en sista chans att skydda sin organisation mot individen som vägrar vara som alla andra.

Denna aspekt av ostracism, att se till själva maktteknikerna, brukar dock inte vara framträdande inom den forskning som säger sig ägnad åt just detta. Istället för att undersöka den konstruktion och den förvisning som ostracism utgör, att se det som ett försvar mot det onormala, en sista utväg, riktas istället uppmärksamheten mot dess effekter. Många med mitt material hade således betraktat det ovanstående som ett uttryck för

mobbing, aggression eller trakasserier, fokuserat på vad de ser som ”offer” och ”angripare”.

1.1 Ett traditionellt perspektiv på ostracism

I föregående avsnitt har jag lyft fram ostracismens två delar, den sociala bannlysningen och den fysiska förvisningen. När dessa används, när en individ konstrueras och avvisas aktiveras en tredje aspekt av ostracismen, en ”psykisk terror” (Beronius, 1986, s. 145). Detta är den subjektiva upplevelsen av att konstrueras och förvisas.

Den psykiska terrorn kan ta sig uttryck på många sätt, att man som individ aldrig får något erkännande, aldrig görs synlig, att ingen hälsar i korridorerna, att alla ständigt viskar bakom ens rygg eller att man inte blir medbjuden till lunch, beteenden som för individen både kan vara ångestframkallande och ytterst stressande (Beronius, 1986).

Detta är inriktningen för en annan, väsentligt större forskningstradition som inte analyserar ostracismens tekniker utan dess effekter, hur en individ upplever och känner.

Denna forskningstradition, där många lutar sig mot arbeten gjorda av Williams (1997, 2001, 2007), ser ostracism som antingen fysisk, bannlysning, exil eller isolering, eller social, att en individ rent kroppsligt får vara kvar i gruppen men att alla ignorerar och fryser ut denne. (Williams, Forgas, von Hippel, & Zadro, 2005). Att vara inkluderad i en grupp antas här vara en av livets nödvändigheter, avgörande för om vi ska överleva som människor eller inte. Genom att referera till naturen, “animals who are ostracized inevitably face an early death” (Williams & Zadro, 2005, s. 19), eller evolutionens gång, “[within this group] we were sheltered from the elements [and] protected from predators, [...] and [if] excluded from the group [...] the life of a social outcast would have been brutal and brief” (Williams m.fl., 2005, s. 2), argumenterar man att mänsklig kontakt är “lika grundläggande som luft, vatten och mat och att precis som dessa behov skapar avsaknaden av mänsklig närvaro smärta” (Eisenberger & Lieberman, 2005, s. 110, egen översättning), och det är denna smärta som bör undersökas.

Ostracismen sägs leda till ångest (Baumeister & Tice, 1990), ökad dysfori (Marcus & Askari, 1999), avhumanisering (Bastian & Haslam, 2010) och att den hotar individers upplevda tillhörighet, kontroll, självkänsla och

meningsfulla existens (Williams 1997, 2001; Zadro, Williams, & Richardson, 2004). Men vad som bör noteras är att frågan om varför en individ blir avvissad inte ges uppmärksamhet. Det kan nämnas i förbifarten, "rejection is often the result of an individual failing to conform to some social norm or rule" (Pickett & Gardner, 2005, s. 214) eller mer implicit då referenser görs till djurens värld, "[animals] are ostracized by their pack for being mentally or physically ill, or for any other behavioral display that might threaten the survival of the group" (Williams & Zadro, 2005, s. 19), men sedan lämnas frågan som att den aldrig existerat.

Det är dock viktigt att notera att detta är en effekt, ett uttryck för något annat. Denna insikt är dock inte vanlig inom ovanstående forskningstradition där fokus hellre riktas mot de psykologiska effekterna av att bli ostracerad och inte på ostracismen i sig (Robinson, O'Reilly, & Wang, 2013), en tendens som också finns i närliggande forskningsområden. Med begrepp som aggression (se Fox & Spector, 1999), mobbning (se Lutgen-Sandvik, Tracy, & Alberts, 2007) psykiska övergrepp (se Keashly, 2001) och otrevligt uppförande (se Andersson & Pearson, 1999) studeras dessa effekter men vad många verkar glömma är att det som ibland observeras kan vara något betydligt mer komplicerat, ett sista försök att försvara det som anses normalt, en nödvändighet för att skydda ens fortsatta välmående, funktion eller överlevnad.

1.2 Mitt perspektiv på ostracism

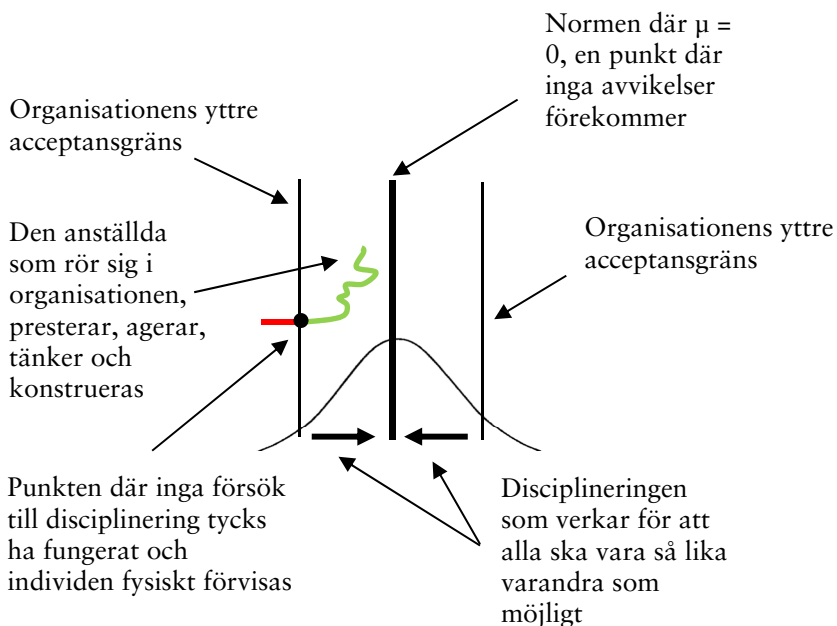
Att det finns normer angående hur vi ska bete oss, hur vi ska vara och vad vi ska göra är föga överraskande. I alla situationer har vi sociala förväntningar på oss, olika ideal att leva upp till, outtalade normer som vi på något sätt måste dechiffrera för att veta vad en viss grupp accepterar, vad som där är att betrakta som rätt respektive fel (Homans, 1951; van Luijk, 1994; Williams, 1968/1972).

I det föregående har jag gett exempel på hur individer, i sin kapacitet som anställd, kan bryta mot den norm som stipulerar hur en anställd ska vara, personen som var för negativ, presterade för dåligt, fick kollegor att må illa eller helt enkelt inte hann med. Det är utifrån normen som den anställda kan bedömas som avvikande där det normala befäster sin ställning som grundvalen för att identifiera och konstruera det onormala. Jag har också visat hur individen som konstruerats som avvikande exkluderats, tvingats lämna den grupp de tidigare tillhörde, antingen genom isolering,

omplacering eller att de tvingades sluta på det ena eller andra sättet, men att detta sker först efter att chefen försökt få individen att återföras till vad som anses normalt, att de ”tog tag i det [...] men det blev liksom inte löst”. Det är denna process jag kommer fokusera på, konstruktionen av den avvikande, det misslyckade disciplineringsförsöket och exkluderingen som därav följer.

Genom detta ställningstagande blir disciplineringsprocessen helt central i mitt arbete, framförallt då jag ser dess misslyckande som förutsättningen för att exkludering ska ske men också då jag kommer argumentera för att disciplineringsdelar också är en del i själva konstruktionen. Disciplinering, ett begrepp som används för att belysa maktens mikrotekniker (Clegg, 1989), är starkt associerat med arbeten av Michel Foucault och används ofta som teoretisk utgångspunkt (Barker & Cheney, 1994), både inom kritisk organisationsforskning (Burrell, 1988; Clegg, 1989; Deetz, 1992; Townley, 1993a, 1994) och kritisk forskning om verksamhetsstyrning (Hoskin & Macve, 1986; Miller & O’Leary, 1987; Miller & Power, 2013).

För att öka förståelsen i detta initiala stadie kring relationen mellan ostracism, disciplin och den norm som rör hur en anställd bör vara har jag utarbetat en enkel konceptuell modell (Jacques, 1995). I modellens mitt placerar jag normen, de sociala förväntningarna, alla de tankar en viss grupp delar om vad som är accepterat och inte (Homans, 1951; van Luijk, 1994; Williams, 1968/1972) och även alla de förväntningar som kommer genom att man träder in i arbete, att man ska prestera, närvara och lyda. Föreställ dig denna norm som en vertikal linje och placera statistikens klockformade kurva, normalfördelningen, vid normlinjens nedre del. Placera kurvan så att normen hamnar på x-axelns mitt, där μ är lika med noll, en punkt där ingen avvikelse finns. De yttre vertikala linjerna, till höger och vänster om normlinjen, är vad organisationen accepterar. Inom detta område kan arbetstagaren röra sig, prestera, agera och tänka (Jacques, 1995). Det är också inom detta spann som disciplinen opererar. Med enkla medel ämnar den att få alla så nära normen som möjligt. Olikheter ska suddas ut för att få gruppen homogen, förutsägbar och kontrollerbar. Disciplinen vill ta bort människors toppar och dalar och göra alla så lika varandra som möjligt (Foucault, 1975/1995).



Antag nu att en arbetstagare faller utanför organisationens yttre acceptansgräns och därigenom blir fysiskt förvisad, antingen genom att chefen omplacerar individen, isolerar den, får den att sluta eller avskedar personen. Vid denna punkt är sanningen om individen etablerad, vad individen är. Genom konstruktion och de disciplineringsförsök som hela tiden försökt återföra individen till det rätta, har en sanning sakta skapats, en process där den avvikande individen ständigt har jämförts med det som anses korrekt men misslyckats att uppnå det. I konstruktionen ligger både en jämförelse, att, som flera chefer ger uttryck för, "sådär skulle inte en normal människa göra", och en rangordning, "han lyckades inte leva upp till de krav vi hade". När chefen sedan kommer till punkten att inget verkar fungera, "det blev liksom inte löst, det kom ingen vart", är beslutet att "[ta] bort [personen] från gruppen", ett beslut som föregåtts av en konstruktions- och disciplineringsprocess.

I det inledande avsnittet har jag dock också visat att cheferna, när det kommer till frågan om att göra sig av med en individ som de ser som avvikande och problematisk, ofta upplever sig begränsade i sin handlingsmöjlighet. Chefen kan inte säga upp den anställda med lagstöd då lagen inte

erkänner att vara ”en jobbig människa” som saklig grund för uppsägning. Den fysiska förvisningen måste således ske i det fördolda. Trots att individen fallit utanför gränsen för vad organisationen accepterar, fallit utanför vad som anses normalt, och trots att chefen upplever att den identifierade individen får alla att må dåligt, så kan chefen inte avskeda personen.

Vad jag i denna studie vill besvara är hur den avvikande individen konstrueras, varför någon blir att betrakta som avvikande och även vad chefen gör när denna avvikelse etablerat sig som sann. Frågan som kommer upp blir då hur den anställda disciplineras och vad som händer när ingen normalisering sker. Det är således fråga om både konstruktion, något jag kommer hävda sker utifrån olika normlogiker, och den praktik som följer av en sådan konstruktion, hur och varför cheferna agerar som de gör.

Innan jag presenterar forskningsfrågor och syfte för att sedan i nästföljande kapitel mer ingående behandla maktens disciplinära medel och möjligheter vill jag ge läsaren en inblick i hur jag ser på relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare. Tanken är att visa på själva kärnan i arbetet, vad det är relationen bygger på. Detta kommer jag att göra med en utgångspunkt i vad jag här kallar arbetskontraktet, en grundläggande ordning som reglerar hur en arbetstagare ska vara. Arbetskontraktet är central som grund för min avhandling då anställdas brott kommer att relateras till denna grundläggande relation. Avsnittet kommer också ge läsaren en inblick i den lagstiftning som chefer ofta ser som begränsande för deras möjlighet att göra sig av med en anställd. Detta är viktigt av flera orsaker och också svar på två typer av invändningar jag ibland får mot mitt valda forskningsområde. För det första, ja, lagstiftningen för med sig vissa formella begränsningar. Ibland har jag stött på invändningar i formen att, ”ja, men det är väl bara att sparka personen”. Denna kommentar är helt adekvat, speciellt om individen har en begränsad erfarenhet av svensk arbetsmarknad eller kommer från en annan tradition. Man behöver inte resa långt för att finna chefer med betydligt större handlingsutrymme i den aktuella frågan, något som grundas i till synes modesta olikheter i lagstiftningen men som ger ett radikalt annorlunda mandat. Den andra invändningen jag ibland får är den första invändningens absoluta motsats, att det i Sverige minsann inte går att göra sig av med anställda hur som helst. Detta är både rätt och fel. Formellt sett kan du inte avskeda en anställd för att han eller hon anses som jobbig, lagen sätter vissa begränsningar. Men, som jag i denna studie kommer visa

så sker bakom lyckta dörrar en ständig förvisning av människor som brutit mot arbetskontraktets grundläggande ordning.

1.3 Arbetskontraktet

Under denna del kommer jag behandla vad jag här kallar arbetskontraktet, den grundläggande relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare. Jag kommer också försöka ge läsaren en kortare inblick i svensk arbetslagstiftning för att ge en bild av lagens begränsningar och möjligheter men också visa hur den grundläggande relationen, normen given av arbetskontraktet, överskuggar, övervinner och bortser från det av lagen stipulerade.

Relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare vilar på principen om underkastelse, en grundläggande norm som omfattar alla lönearbetare. Det är arbetsgivaren som bestämmer vad och när något ska göras och också om det kan betraktas som gjort. Han eller hon bestämmer när ett arbete ska anses som väl utfört och arbetstagaren är förpliktigad att löpande följa direktiv och att vara lojal i en mer generell mening (Källström & Malmberg, 2006).

Denna tanke har sitt ursprung i synen på arbete som en vara, att arbetsgivaren köpt arbetskraft och därmed förfogar över denna inom köpets gränser. Till skillnad från slaven har lönearbetaren möjlighet att välja vem de ska underkasta sig och är enbart tvingad att lyda i förhållande till vad som faktiskt sålts, i förhållande till arbetet. Dock kvarstår grundstrukturen, att det är arbetsgivaren som köpt arbetskraft, köpt rätten att kontrollera denna för ändamål arbetsgivaren bestämmer och kan alltid avsluta relationen om arbetet inte anses tillfredställande (Marx, 1849/1968).

Denna tanke benämns ibland som arbetskontraktet (Hasselbladh, 2000; Hydén, 1985), en ordning som reglerar arbetsmarknadens aktörer, förutsättningar och former, etablerar arbetstagaren som nyttig och lydig. Denna norm är också etablerad i en allmän rättsgrundsats, arbetsgivarprerogativet. Genom decemberkompromissen år 1906, en överenskommelse mellan SAF och LO, bestämdes att arbetsgivaren skulle ges fri rätt att leda, fördela, anställa och avskeda om dessa i sin tur respekterade medlemmarnas rätt att organisera sig och verka fackligt. Detta innebar att arbetsgivaren fick en i avtal reglerad arbetsledningsrätt. Inom ramen för arbetet blir den obegränsad och varken arbetstagare, domstol eller stat kan ifrågasätta arbetsgivarens beslut, be honom eller henne att sakligt grunda varför något ska göras eller

göras på ett visst vis. Arbetstagaren ska, om denne vill behålla jobbet, lyda (Källström & Malmberg, 2006; Klinton, 2014).

Denna ordning kompletterar det ofullständiga anställningsavtalet, det dokument som av parterna signeras när en anställning påbörjas. Detta avtal, då det är omöjligt att reglera alla typer av framtida situationer, rör enbart de mest basala delarna. Det är ett kontrakt som fokuserar på lön, arbetstid, titel och andra externa faktorer och för att citera Baldamus (1961, s 90), “[never mentions anything] about effort or efficiency; nor anything about the components of effort, the acceptable intensity of impairment [or] the intolerable degree of tedium or weariness.” Det är istället normen att arbetstagaren ska lyda och vara till nytta, för om inte så är fallet kan arbetsgivaren avsluta relationen.

Som jag indikerat tidigare hävdar dock många att just denna aspekt har hanterats genom arbetslagstiftningen, att arbetsgivare nu är begränsade i deras möjlighet att avskeda en arbetstagare. Detta är både rätt och fel.

I Sverige, precis som i många andra länder (OECD, 2013), har staten intervenerat och begränsat arbetsgivarens handlingsfrihet gällande avsked. Den mest framträdande lagen i detta sammanhang är Lagen om anställningsskydd, även kallad LAS. LAS 7 § stipulerar att arbetsgivaren, för att denne ska kunna säga upp en arbetstagare, måste kunna visa på saklig grund, att det råder arbetsbrist eller åberopa så kallade personliga skäl (SFS 1982:80).

Arbetsbrist kan innebära flera saker, att det faktiskt inte finns arbete men också, och detta är mer vanligt, att verksamheten inte är lönsam, inte tillräckligt kostnadseffektiv eller har bristande medel (Iseskog, 2009).

Att säga upp någon på grund av personliga skäl är mer komplicerat (Iseskog, 2005). För det första måste arbetsgivaren tydligt bevisa att arbetstagaren misskött sig (AD 1987 nr 52; AD 1987 nr 90; AD 1995 nr 95; AD 1990 nr 112) och att detta inneburit skada för arbetsgivaren (AD 1981 nr 140). För det andra så måste arbetsgivaren visa att arbetstagaren varit medveten om förseelsen, ett ytterst komplicerat krav där arbetsgivaren måste uppvisa konsekvens i sitt handlande (AD 1981 nr 111), inte gett arbetstagaren intrycket att arbetsgivaren accepterat beteendet (AD 1996 nr 10) eller att beteendet är tillåtet för någon annan inom organisationen (AD 1978 nr 89). För en mer utförlig genomgång av aktuell lagstiftning, se avsnitt 4.2.

Med detta sagt vill jag peka på det relativt omfattande skyddet en arbetstagare har men också att lagstiftningen i sig fört med sig ett annat problem. Då normen genom arbetskontraktet, att arbetstagaren ska vara nyttig (ska vara med att skapa värde för arbetsgivaren) och lydig (vara möjlig att kontrollera/styra inom arbetets gränser), ligger utanför lagens regleringsmöjlighet resulterar eventuell lagstiftning enbart i att praktiken förändras, hur man de facto gör sig av med en problematisk anställd (Foucault, 1975/1995). En lagstiftning av ovanstående karaktär kommer således inte förändra vad som uppfattas som avvikande i dagens organisationer, den kommer inte förändra normen i sig, inte förändra arbetskontraktet, bara påverka hur man som chef hanterar den avvikande anställda. Med andra ord, bara för att lagen inte erkänner den anställdas misskötsamhet och den skada arbetsgivaren lider betyder inte det att arbetsgivaren inte ser individen som just detta, som misskötsam och skadlig. Lagstiftningen förändrar således enbart praktiken och inte normen i sig (Foucault, 1975/1995).

Genom detta har lagen, istället för att ge arbetstagaren skydd, åstadkommit en mer osynlig typ av dominans. Denna dominans opererar både i relation till kontroll, om det finns begränsningar i möjligheten att byta personal inom en organisation blir vikten att forma arbetskraften mer påtaglig, och exkluderingen, om lagen förhindrar uppsägningar utan laglig grund måste metoderna för avisning ske i hemlighet.

1.4 Frågeställning och syfte

Mot bakgrund av att jag valt att fokusera min avhandling på hur den avvikande anställda konstrueras och hanteras, och då jag betraktar detta som en del i en disciplinär process, en process som misslyckats med att normalisera den anställda, ställer jag följande två forskningsfrågor:

- Hur konstruerar chefen den avvikande anställda?
- Hur hanterar chefen den avvikande anställda?

Den första frågan rör hur sanningen om objektet skapas, hur konstruktioner, definitioner och kategoriseringar styr vad vi uppfattar som sant. Den andra frågan rör hur denna sanning tar sig uttryck i en viss praktik.

Syftet med dessa frågor är att urskilja den logik som vi både skapar och praktiserar, att identifiera vad vi håller för sant och varför vi håller detta

för sant. Med detta sagt skulle ytterligare en fråga kunna formuleras, utifrån vilken grund chefen konstruerar och hanterar den avvikande anställda, alternativt en mer klassisk varför-fråga, varför denna konstruktion och hantering sker. Nödvändigheten av dessa frågor beror dock på vad man som läsare lägger in i mina två initialt formulerade forskningsfrågor.

Att formulera forskningsfrågor är sällan enkelt, vad är det som studeras, vad svarar studien egentligen på, vad har gjorts tidigare och var lämnar man sitt bidrag. Genom att formulera hur-frågor ses studien ofta som deskriptiv i sin natur, att man genom denna formulering går miste om orsakssamband och underliggande mönster. Trots att så självklart kan vara fallet ska knappast den mer allmänt accepterade varför-frågan alltid ha prioritet, särskilt inte när det kommer till studier av makt.

Då makt, framförallt inom den tradition jag associerar mig till, inte ses som ett fenomen med ett tydligt ursprung, en absolut natur eller något man kan besitta, erkänner just en hur-fråga maktutövningens emergenta karaktär (Foucault, 1983). En av Foucaults (1975/1995, s. 26) mer kända formuleringar fångar detta väl, ”power is exercised rather than possessed”. Med en hur-fråga, trots att den är empirisk i sin natur, undviker man att tillskriva makten en metafysik eller ontologi. Som Foucault (1983, s. 217) skriver:

”How,” not in the sense of “How does it manifest itself?” but “By what means is it exercised?” and “What happens when individuals exert (as they say) power over others?”

Med en hur-fråga kan både själva kunskapen, produktionen av sanning, studeras, och den praktik som grundas på denna sanning, ”[this is] to study [an] interplay between a 'code' which rules ways of doing things (how people are to be graded and examined, things and signs classified, individuals trained, etc.) and a production of true discourses which serves to found, justify and provide reasons and principles for these ways of doing things.” (Foucault, 1991, s. 79).

Jag tolkar ovanstående citat som att varför ligger i hur men att hur-frågan både kan fånga praktiken och samtidigt se de bakomliggande orsakerna till denna praktik. Denna tolkning är dock inte helt vanlig i mitt forskningsfält, möjligen på grund av fältets ihållande, enligt mig ibland också missriktade, kritik av mer strukturella ansatser. Genom detta har författare ibland en tendens att mena att de studier de företar enbart ser till ”[the] small histories” (Miller & Rose, 2008, s 6), deras singularitet, detta med

hänvisning till att det är så Foucaults skrivningar om hur-frågans varande ska tolkas. Samtidigt intresserar man sig också för ”the conditions that make them [events and practices] possible” (Miller & Rose, 2008, s 6), och man kan därigenom ifrågasätta om inte också uttalade mikrostudier försöker spåra frågan om varför *genom* hur (Miller & Rose, 2008; Rose, 1999).

Som jag ser det ligger frågan om varför den avvikande individen konstrueras, eller utifrån vilken grund cheferna konstruerar denna individ, i de initiala hur-frågorna, hur chefen legitimerar och ger förklaringar till den etablerade konstruktionen som skapas.

Arbetet kommer framförallt ge ett bidrag till den kritiska organisationsforskningen inriktad på disciplinering, även om man självklart kan argumentera för ett mer empiriskt bidrag i förhållande till den forskning som ägnar sig åt chefers praktik (Hill, 2003; Willmott, 1984).

Mitt intresseområde, hur en individ konstrueras och hanteras som avvikande, en punkt där den regelrätta disciplineringen inte fungerar och individen exkluderas, har inte uppmärksammats i den kritiska organisationsforskningen, något jag kommer argumentera för i avsnitt 2.2. Trots att begreppet disciplinering är vanligt förekommande inom den kritiska forskningen har ingen uppmärksamhet ägnats åt när disciplinering inte uppnår sitt mål. Fokus har riktats mot dess framgång eller dess existens, olika normer har beskrivits, den disciplinära processen och dess effekter, men då disciplineringens tanke angående exkludering varit frånvarande har tidigare forskning inte lyckats förstå processen till fullo. Genom mitt val att både studera konstruktionen av den avvikande individen, de bakomliggande orsakerna till varför en individ konstrueras som den gör, och hanteringen, både i syfte att normalisera och exkludera, kommer jag kunna visa hur den anställda disciplineras i dagens arbetsliv, något som inte tidigare skett. Genom detta kan jag analysera den grundläggande normen mellan arbetsgivare och arbetstagare, vad som är så fundamentalt att ett eventuellt brott mot denna ordning resulterar i arbetstagarens förvisning, något som i sin tur avtäckar arbetskontraktets uppbyggnad.

2 DEN DISCIPLINÄRA MAKTEN

I detta kapitel kommer jag att diskutera min teoretiska referensram. Inledningsvis kommer jag att presentera delar av Foucaults arbeten med ett särskilt fokus riktat mot hans analyser av den disciplinära maktens uppbyggnad. Jag kommer också redogöra för hur tidigare forskning valt att studera detta, hur disciplinering analyserats inom arbetslivet och vad som är att betrakta som klarlagt och inte. Jag har valt att separera dessa två delar då de fyller olika funktioner. Foucaults arbeten kring disciplinering kommer ha en central position i analysen, det är tankarna som konceptualiserar mitt empiriska material, medan genomgången av tidigare forskning etablerar det forskningsgap jag hävdar existerar. Av den anledningen ser jag det som viktigt att inte behandla den teoretiska referensramen och tidigare forskning tillsammans.

2.1 Analytiska utgångspunkter

Före sin död år 1984 sammanfattade Michel Foucault sitt arbete med orden, ”it is not power, but the subject, which is the general theme of my research” (Foucault, 1983, s. 209). Detta intresse kom i hans böcker till uttryck genom tre olika perioder. För det första intresserade sig Foucault för hur kunskap konstrueras och hur denna konstruktion avgränsar ett subjekt från ett annat. Detta studerade han genom psykiatriens och medicinens framväxt, (Foucault, 1961/2010, 1963/2003), genom att undersöka på vilken grund eller vad Foucault skulle kalla episteme, kunskap blev möjlig, (Foucault, 1966/2002) och hur regelbundenheter i ord och begrepp, diskursiva formationer, formar ett visst sätt att tänka och inte tänka (Foucault, 1969/2002). Den andra perioden rör istället relationen mellan makt och kunskap, tanken om att kontroll av ett objekt grundas på att man känner det. I sitt arbete kartlade Foucault de disciplinära praktikerna, hierarkisk övervakning, normens straffsystem och examinationen, vilka skapar både makt och kunskap, grunden för den lyckade disciplinen (Foucault, 1975/1995). Dessa två inriktningar fokuserar på den makt som gör individen till ett subjekt för olika former av dominans, en subjektets objektifiering (Foucault, 1988). Detta menar Foucault (1983) är den första innebörden av ordet subjekt, att vara ett subjekt i förhållande till någon annans kontroll. Den andra innebörden av ordet subjekt ses istället som kopplat till identiteten, samvetet och det egna jaget. Detta synsätt kommer till uttryck under

Foucaults tredje och sista period där fokus riktas mot själva subjektet, hur individen får kunskap om sig själv, hur denna kunskap förstås och hur detta knyter individen till en specifik uppfattning om dess varande (Foucault, 1976/1998, 1984/1992, 1984/1990).

I detta avsnitt kommer jag visa hur Foucaults arbete har bäring på mitt forskningsområde, hur jag genom disciplinens begreppsapparat kan förstå ostracism. Jag kommer här att utveckla de tankar om disciplinering som introducerades i föregående kapitel. Detta kommer sedan ligga till grund för min analys, både dess struktur och innehåll.

Boken "Övervakning och straff", av Foucault (1975/1995) beskriven som en historia om den moderna själen och den nya dömande makten, ger en bild av straffets förändring. De inledande sidorna behandlar en avrättning där Robert-Francois Damiens, en person dömd för mordförsök på kung Ludvig XV, dödas under former som idag framstår som mer än bestialiska. Han torterades med svavel, tänger, knivar och järn och slets till slut i stycken av 16 hästar efter att hans senor skurits av. Denna beskrivning kontrasteras sedan genom att Foucault citerar ett avsnitt ur det reglemente som gällde för ett ungdomsfängelse bara 75 år senare. Citatet ger en minutiös beskrivning, när fångarna ska vakna, hur de ska klä sig, när de får prata, när de ska arbeta, äta, undervisas och lägga sig. Brotten är olika, ingen kan hävda annorlunda, men kontrasten är ändå slående. Med bara 75 år emellan har ett skifte skett, från en typ av bestraffning till en annan, från ett storslaget skådespel till en tanke om att rätta, uppfostra och bota. Straffet är inte längre ett sätt att låta förövaren sona sina synder utan få personen att bättra sig (Foucault, 1975/1995). Fokus flyttas och makten är inte längre suveränens möjlighet att döda eller låta leva utan en kraft som stimulerar, stärker, kontrollerar, övervakar, maximerar och organiserar det som står under den (Foucault, 1976/1998). Det är en makt som vill forma, dressera och återföra, kort sagt, en disciplinerande makt.

Disciplinens makt opererar främst genom två generella makttekniker, hierarkisk övervakning och normens straffsystem. Tillsammans med arbetsgivarens möjlighet att reglera när, vad och var något ska göras, får dessa två tekniker arbetstagarna att marschera i takt. I sin enkelhet har de ersatt de tidigare murarna som omgav fabrikerna och istället belagt arbetaren med osynliga bojar (Foucault, 1975/1995).

Hierarkisk övervakning

Foucaults (1975/1995) analyser av den hierarkiska övervakningen, blicken som i sig verkar tvingande, är i grunden en tanke om en arkitektonisk makt. Skrivningarna sägs ibland vara Foucaults största organisationsteoretiska bidrag (McKinlay & Starkey, 1998) och utgångspunkterna används ofta för att analysera olika disciplinära praktiker (Ball & Wilson, 2000; Sauder & Espeland, 2009; Sewell, Barker, & Nyberg, 2012; Sewell & Wilkinson, 1992; Townley, 1994).

Foucaults analyser, där platsen utgörs av militärlägre, skolan eller sjukhuset, visar övervakningens ideal, hur lägerplanen kunde indelas genom vägars och tälts placering, hur skolbyggnader designades för att alltid se alla elever och hur sjukhusen blev en plats för rondens ständiga observation. Möjligheten att se medför en maktutövning där maktens objekt, genom att ses, agerar i enlighet med normen. Foucault analyserar också den ordning som inrättades när pesten bröt ut under 1600-talet, hur kvarter blev en plats där människor avskildes från varandra men också en plats där inspektionen oavbrutet fungerade, en mönstring av både levande och död. Individens varande registrerades och rapporterades, ”överallt vaka[de] ett öga” (Foucault, 1975/2009, s. 196) och kropparna blev genom denna övervakning fogliga.

Den ideala formen för övervakningen är när makten blir så fullkomlig att den inte behöver utövas, när den blir en ”maskin som skapar och underhåller ett maktförhållande som är oberoende av den som utövar den” (Foucault, 1975/2009, s. 202). Under slutet av 1700-talet utvecklade Jeremy Bentham tanken om ett fängelse, sitt Panopticon, där övervakningen uppnådde full synlighet genom rummets utformning. Då rummet, där fångarna, dårarna eller de sjuka inhystes, placerades i en cirkel runt ett i mitten placerat torn, kunde, med rätt ljussättning, en vakt se alla fångar medan dessa varken såg varandra eller om de faktiskt vaktades. Resultatet av detta var att personen i cellen, oavsett om han eller hon blev övervakad alltid uppförde sig som att den var det. Det blev en teater med ett ständigt skådespel där varje individ individualiserades genom sin synlighet. En påtvingad självmedvetenhet där individen ständigt iscensätter sin individualitet genom vetskapen att allt alltid kan bedömas, något som till slut gör att individen alltid agerar i sin givna roll (Foucault, 1975/1995).

Bilden som här målas upp, överfört till dagens arbetsliv, är troligen för många ytterst främmande. Chefen sitter inte i ett centralt vaktorn, direkt övervakning sker sällan och full synlighet är varken ett ideal eller en realitet.

Som generell maktteknik är den dock mer närvarande. Trots att vi kanske inte alltid ser det som övervakning och fastän syftet inte heller behöver vara det, så registreras ofta våra förehavanden, våra nyckelkort registreras, våra tider skrivs upp, våra resultat lagras, utvärderingar sker, datatrafik övervakas, effektivitet och produktivitet mäts och utvecklingssamtal genomförs (Brown & Lewis, 2011; Hodgson, 2002; Perlow, 1998; Sewell m.fl., 2012; Stanko & Beckman, 2015). Vi synliggörs och görs synliga i en utsträckning vi inte alltid är medvetna om och det är inte bara chefen som ser utan kunder, samarbetspartners och kollegor. Den hierarkiskt överordnade kan, om han eller hon vill, samla, registrera och dokumentera, synliggöra den anställda på samma sätt som fången. Om personen sedan görs medveten om denna övervakning, utan att veta vad eller när något registreras, blir det ständiga skådespelet lika närvarande för arbetstagaren som fången. Vetskapen om att övervakning kan ske, eller till och med att den sker, påverkar individens beteende, normen internaliseras och individen disciplinerar sig själv.

Normens straffsystem

Den andra delen av den disciplinära tekniken ligger i det Foucault (1975/1995) kallar normens straffsystem, tanken att normalisera individen, få alla så lika varandra som möjligt för att därigenom uppnå förutsägbarhet och kontroll. Inledningsvis var den forskning som intresserade sig för detta perspektiv ofta konceptuell (Burrell, 1988; O'Neill, 1986), beskrev en praktiks historia (Hoskin & Macve, 1986; Miller & O'Leary, 1987) eller hur disciplinen samspelade med hur individen betraktade sitt eget jag (Rose, 1996, 1999). Miller och Powers (2013) arbete, där de utvecklar ett teoretiskt ramverk för att förstå hur verksamhetsstyrning både skapar objekt för mätning, länkar individer och möjliggör jämförelse, och hur detta skapar ett visst typ av jag, bygger till stor del på Foucaults tankar medan Covaleski, Dirsmith, Heian och Samuel (1998) empiriskt visar hur individer kan vara fångade i ett komplext system av disciplin inriktat på både kroppen och själen.

I sina analyser kontrasterar Foucault disciplinen och dess straff med det av lagen reglerade straffet. Medan lagen opererar genom att kategorisera handlingar efter vad som är olagligt och lagligt, verkar normens straffsystem, där brottet utgörs av allt som inte är konformt, genom att korrigera beteendet. Ett straff är allt som kan få personen att inse att ett fel har

begåtts, en viss fråga, en viss likgiltighet, en förödmjukelse eller en förlust av förmåner (Foucault, 1975/1995).

Syftet är att uppnå konformitet, förutsägbarhet och kontroll. Genom att positionera individen i förhållande till en grupp kan jämförelser ske, gruppen fungerar som referenspunkt för det normala och det gäller för individen att leva upp till vissa krav. Genom denna jämförelse hierarkiseras individer som goda och dåliga och genom individens strävan att passa in blir gruppen homogen.

Jag kommer här kort att redogöra för de fem olika delarna inom normens straffsystem (Foucault, 1975/1995, s. 177-184) för att sedan relatera dessa till mitt arbete.

Jämförelsen – För att kunna normaliseras, eller till och med för att något ska kunna avvika från första början, måste jämförelsen göras möjlig. Individen måste bli placerad i relation till en helhet, en jämförelsepunkt som representerar den etablerade normen. Här har övervakningen, möjligheten att synliggöra, en central roll då jämförelsen förutsätter att individens handlingar kan registreras.

Differentieringen – Genom att denna helhet skapats, platsen där jämförelse blir möjlig, etableras normen. Individen måste leva upp till vad som i den kontexten anses normalt. Detta går att applicera på en artificiell ordning, en lag, ett program eller en reglering men också på naturliga processer, hur lång tid det bör ta att göra en viss uppgift, att lära sig en viss sak eller uppnå ett visst mål. Gruppens regelbundenhet blir regeln att följa.

Förenhetligandet – Genom att disciplinen syftar till att göra gruppen mer enhetlig, mer förutsägbar och mer likartad är en stor del i själva straffet inriktad på träning. Genom att jämförelsen och differentieringen möjliggör att lokalisera avvikare riktar sig straffet mot att korrigera det felaktiga beteendet. I disciplinär maktutövning är straff ofta likställt med träning.

Hierarkiseringen – Normens straffsystem ordnar också individerna. Till skillnad från lagen, där handlingar delas upp i förbjudet och icke förbjudet, använder sig disciplinen av en skala och placerar in

människor som mer eller mindre konforma med den existerande normen. Genom detta går människor att rangordna, värdera, och detta skapar en mikroekonomi av belöning och bestraffning.

Exkluderingen – Genom differentieringen och hierarkiseringen skapas också möjligheten att exkludera. Rangordningen av individer besitter en dubbel funktion, den betygsätter men är också i sig ett straff eller en belöning. Inom arbetslivet kan detta tydligt ses i det system vi skapat av befordran och degradering. Genom detta är det också möjligt att lokalisera de individer som faller utanför strukturen, den skändliga klassen som Foucault säger. Denna klass säger dock Foucault enbart existerar för att försvinna. Dock ska man som läsare komma ihåg att denna klass inte är något som på förhand är definierat och identifierat. Klassen skapas genom klassificeringen i sig. Vad som är skändligt, och behovet att normalisera detta, skapas genom de disciplinära mekanismerna som i sig ämnar att disciplinera det avvikande. Det Foucault förmedlar är dock att denna klass, precis som övrig avvikelse, ska genom normaliseringsprogram återinföras till de övriga klasserna.

Dessa fem menar Foucault (1975/1995) är ständigt aktiva i den disciplinära processen och visar normens makt. Det är genom dessa tekniker som det normala befäster sin ställning och blir tvingande princip. Som Foucault skriver ”har makten att normalisera framtingat homogenitet, men den individualiserar genom att göra det möjligt att mäta avvikelserna, bestämma nivåerna, fastslå specialiteterna och dra nytta av olikheterna genom att anpassa dem efter varandra” (Foucault, 1975/2009, s. 185). Syftet är att normalisera, även, som ovanstående visar, när det kommer till frågan om exkludering.

Foucault (1975/1995, s. 181–183) analyserade exkluderingsprocessen genom att studera det disciplinära systemet vid École Militaire. Genom ett komplext rangordningssystem grupperades eleverna i olika klasser. Beroende på vilken klass man ansågs tillhöra, baserat på deras färdigheter och uppförande, var olika strafftyper tillåtna. ”De mycket bra” belönades med att få bära en silvrepålett och fick enbart straffas genom arrest eller fängelse. ”De bra”, vilka bar en epålett av rött silke och silver, kunde sättas i buren eller tvingas till knästående. ”De medelmåttiga”, identifierbara

genom en epålett av rött ylle, kunde, tillsammans med alla övriga straff, bli tvungna att bära en kappa av grovt ylle. ”Dom dåliga”, märkta med en epålett av brunt ylle, kunde straffas som man ansåg lämpligt, ofta i mörk arrest. Och ”den skändliga klassen”, avvikarnas avvikare, alltid klädda i grovt ylle, separerades från gruppen för att lyda under särskild reglering.

Genom den dubbla funktionen i hierarkiseringen, att den både straffar och belönar, separerades den skändliga klassen enbart för att kunna återinföras, exkluderades för att kunna normaliseras.

Om detta nu jämförs med den syn jag har på ostracism är syftet i exkluderingen olika. Det Foucault beskriver som disciplinens exkludering har en tydlig tanke om normalisering. De som tillhör ”den skändliga klassen” ska uppfostras och läras, åter kunna införas i det hierarkiska systemet, de existerar för att försvinna. Detta skiljer sig från den exkludering som idag sker i arbetslivet. Där är det inte längre frågan om att normalisera, att återinföra avvikaren i organisationens struktur, utan helt enkelt att permanent förvisa den. Dagens organisationer har inte en separat kategori individer, avvikare som fallit utanför vad som anses acceptabelt, separerade och gällande under särskilda regler.

Genom detta skulle man kunna argumentera att Foucaults tankar om disciplinering inte längre är applicerbara på ostracism, om det inte finns normalisering finns inte disciplin. Men denna argumentation grundas på en analys enbart inom organisationens gränser. I ett bredare perspektiv innebär ostracism på organisationsnivå att man förflyttar ansvaret för normaliseringen till samhället, individen blir arbetslös, dagens skändliga klass, och därigenom inte längre organisationens problem. Med detta perspektiv blir en hel rad av normaliseringsåtgärder synliga. Det är på agendan hos alla politiker att minska arbetslösheten. Arbetsförmedlingen, olika arbetsrelaterade infasningsprogram och praktikplatser blir alla ett led i att återinföra individen till det rätta, till löneslaveriet.

Jag hävdar således att ostracismens förvisning kan ses som en del i disciplineringsprocessen trots att syftet från organisationens sida inte längre är att normalisera utan permanent exkludera. Man bör dock komma ihåg att denna exkludering sker först i processens slutfas, att individen initialt måste konstrueras, en process där Foucaults tanke om jämförelse och differentiering blir centrala. Personen jämförs och mäts, tränas och hierarkiseras för att bli som alla andra. Först när alla försök

misslyckats, när personen i slutänden faller utanför det som anses möjligt att förenhetliga inom organisationen, exkluderas människan.

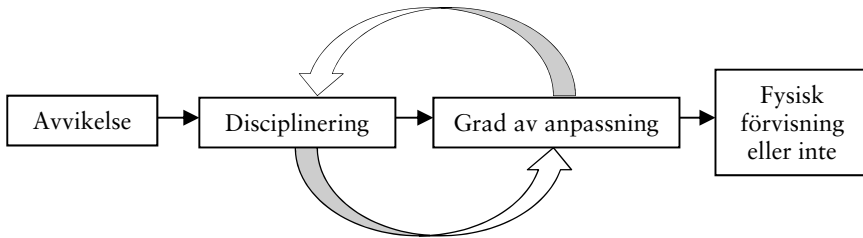
De centrala begreppen

Under denna del ska jag försöka ge läsaren en bild av hur jag ser på relationen mellan mina två begrepp, ostracism och disciplin, och även modellera relationerna i mina teoretiska utgångspunkter.

Ostracism innefattar både konstruktionen och hanteringen av den avvikande individen. Individen konstrueras som avvikande, som något annat i förhållande till gruppens normalitet och när detta blivit till en sanning förvisas individen.

Det andra begreppet, disciplinering, hur den hierarkiska övervakningen, möjligheten att se för att kunna jämföra, differentiera, hierarkisera, förenhetliga och exkludera, syftar istället till att normalisera, att göra alla så lika varandra som möjligt.

Den teoretiska modell jag valt att använda bygger både på disciplinens begreppsapparat och tanken om ostracism, att en individ som konstruerats som avvikande kommer utsättas för vissa disciplinära tekniker i syfte att normaliseras men när detta inte uppnår sitt mål kommer en fysisk förvisning ske. Vad jag hävdar är att chefen i vissa fall kommer till punkten att 'det här går inte', kanske efter upprepade disciplineringsförsök, och att han eller hon då kommer exkludera individen. Således hävdar jag att en avvikelse leder till någon typ av disciplinering och att individen antingen anses anpassa sig eller inte. Samtidigt så hävdar jag att konstruktionen av individen, skapandet av det avvikande, sker genom jämförelse och differentiering, två ytterst centrala begrepp i disciplineringsprocessen. Som jag nämnt tidigare ser jag disciplinen som det verktyg som jag kan förstå ostracism igenom, det är genom jämförelse, differentiering, hierarkisering, förenhetligande och exkluderingen som jag kan förstå både den sociala bannlysningen, alltså skapandet av vad någon är, och den fysiska förvisningen. Konstruktion och disciplinering sker således löpande, som Foucault skriver är disciplineringen av den avvikande något ständigt pågående. Individen jämförs med normen och det är då rimligt att anta att även bedömningen av om en individ anpassar sig eller ej sker samtidigt som mer eller mindre stränga disciplinära tekniker sätts in. I följande modell har jag illustrerat denna relation.



Som jag i det ovanstående har försökt förmedla är verkligheten inte så statisk att den egentligen kan modelleras på detta sätt. Men det är en bild som förhoppningsvis hjälper läsaren att förstå relation mellan begreppen ostracism och disciplin. Detta är mitt antagande om hur, rent processmässigt, en konstruktion, disciplinering och fysisk förvisning går till, att det finns en viss linearitet. Frågan är dock hur detta sker.

Om vi först ser till själva avvikelsen måste individen identifieras för att kunna konstrueras. Chefen måste kunna se för att kunna jämföra och bedöma någon som annorlunda i förhållande till normen. Här blir jämförelsen och differentieringen viktiga begrepp. Dessa begrepp kommer vara centrala i min analys av hur chefen konstruerar den avvikande anställda, hur de får individen att bli något annat i förhållande till den etablerade normen. I fråga om chefs hantering av den anställda får istället tanken om träning en central betydelse, att individen ges möjlighet att bli bättre, lära sig, och på så sätt kunna bli normal. Detta begrepp blir viktigt när jag ska analysera de mer uttalade försöken att hantera individen, vad chefen gör för att komma till rätta med den anställda då individen uppenbarligen inte normaliseras genom de mer subtila disciplineringsåtgärderna. Dock, då jag enbart fokuserar på fall där denna disciplinering inte uppnått sitt mål, individen misslyckas i sin anpassning, blir han eller hon fysisk förvisad.

Den modell jag i det ovanstående har beskrivit blir således jämförelse, differentiering och hierarkisering centrala begrepp, ett normaliseringsförsök där tanken om träning står i fokus och en avslutande exkludering som följer efter att normaliseringen misslyckats. Detta ger både en modell med ett orsakssamband, en konstruktion leder till disciplinering i syfte att normalisera och när detta normaliseringsförsök misslyckas sker en exkludering, en fysisk förvisning av individen. Man kan nästan få uppfattningen att alla som konstrueras fysiskt förvisas.

Dock är vad man teoretiskt separerar sällan eller aldrig så åtskilt i någon slags verklighet, det ligger i teorins och verklighetens natur. En konstruktion av en individ är självklart en pågående process som flyter in i disciplineringen, hur individen responderar i förhållande till vad chefen gör, vad gruppen gör, vad omgivningen tycker och tänker och hur processen avslutades. Att det ena sedan, i alla fall som jag här beskriver det, oundvikligen leder till det andra, att alla som konstrueras som avvikande också fysiskt förvisas, är enbart en effekt av att jag valt att studera de fall där den vanliga disciplineringen inte ger effekt, individen anpassar sig inte, faller inte tillbaka i ledet och där chefen i slutänden inte ser något annat val än att göra sig av med den anställda. Självklart finns det dock alternativ. Det kanske räcker med det höjda ögonbrynet för att få individen att förstå att det han eller hon gjorde var fel eller att chefen kallat in den anställda på samtal och vänligt men bestämt förklarat att 'det här duger inte'. Men dessa processer är inte vad jag fokuserar på. Eftersom jag är intresserad av hur en person konstrueras och hur denna konstruktion skapar en viss praktik, hur chefen hanterar den avvikande individen, och att jag valt att enbart studera detta i de fall som slutar med att personen fysiskt förvisas, studerar jag enbart en mindre del i ovanstående modell.

Denna fråga, vad som händer när disciplinen misslyckas, har inte givits uppmärksamhet. Forskare är mer intresserade av disciplinen när den fungerar, dess tekniker och resultat, ibland i mindre avvikelser men aldrig i avvikelser som resulterar i att individen blir föremål för maktutövningens hårdaste instrument. Forskare har ofta rört sig i de små avvikelsernas landskap där ett normbrott inte resulterat i bestraffning och frågan om vad som händer när handskarna åker av, när alla medel är tillåtna för att skydda det som anses normalt, är inte besvarad.

2.2 Tidigare forskning

I detta avsnitt kommer jag att rikta uppmärksamheten mot den forskning jag ser som central i förhållande till mitt arbete, forskning som riktat sin uppmärksamhet mot organisationers disciplinära system, dess normer, regler och avvikelse. Det ska understrykas att jag inte kommer föra en allmän diskussion om artiklarnas innehåll, syfte eller resultat om detta inte säger något i förhållande till vad jag gör. Detta innebär att artiklarna inte kommer behandlas, grupperas och analyseras i förhållande till deras eget

syfte. Istället är det mina två forskningsfrågor som kommer vara styrande, hur den avvikande anställda konstrueras och hanteras.

Tidigare studier har, implicit eller explicit, gett en relativt bred bild av olika normer. Det finns beskrivningar av normer angående teamwork (Barker, 1993), kundorientering (Hayes & Walsham, 2000), tystnad (Brown & Coupland, 2005), hårt arbete (Kornberger, Justesen, & Mouritsen, 2011), ständig utveckling (Bergström, Hasselbladh, & Kärreman, 2009), lydnad (Boje, 1995), solidaritet (Casey, 1999) och vänskap (Costas, 2012). Utifrån dessa normer har forskare sedan fokuserat på olika fenomen. Uppmärksamhet har riktats mot områden som identitet (Alvesson & Willmott, 2002; Kosmala & Herrbach, 2006), motstånd (Brown & Humphreys, 2006; Fleming, 2005a; Knights & McCabe, 2000; Murphy, 1998), dominanta tankestrukturer (Knights & Collinson, 1987; McCabe, 2008), hälsa (Kelly, Allender, & Colquhoun, 2007; Thanem, 2009; Trethewey, 1999; Zoller, 2003), kulturimplementering (Fleming & Spicer, 2004; Knights & McCabe, 2003), strategi (Ezzamel & Willmott, 2008; Hardy & Thomas, 2014) och övervakning (Brivot & Gendron, 2011; Iedema & Rhodes, 2010; Iedema, Rhodes, & Scheeres, 2006; Stanko & Beckman, 2015). Dock är det ingen av dessa som har avvikelser från den etablerade normen som sitt huvudintresse. Trots att det finns utsagor och beskrivningar kring hur anställda, medvetet eller omedvetet, bryter mot normen är avvikelserna ofta bara ett fenomen för att beskriva något annat.

Vid min läsning var det dock svårt att släppa detta andra, det författaren själv ansåg sig studera. De ovanstående kategorierna är starkt etablerade inom forskningsfältet och argumenterar ofta övertygande för sin sak. Jag provade många varianter, sorterade, läste och sorterade igen och jag ville på något sätt både behålla de existerande kategorierna men samtidigt göra något annat. Efter hand blev det dock enklare och likheter mellan artiklar som tidigare varit åtskilda började framträda. Två stora grupper av artiklar etablerade sig.

Den första gruppen, trots att syfte, frågeställning och intresse skiftar radikalt mellan de olika artiklarna, sammanförs av att de alla berör en typ av vertikal normstyrning. Ledningen i de studerade organisationerna har ofta försökt införa något slags program i syfte att påverka organisationens medlemmar att bete sig på ett visst vis. Det har rört sig om ”business process

reengineering”¹ (Knights & McCabe, 1998; McCabe, 2004), ”competency or capability-based management development”² (Finch-Lees, Mabey, & Liefvooghe, 2005), ”cultural change programs”³ (Badham, Garrety, Morrigan, Zanko, & Dawson, 2003), ”computer-based performance monitoring”⁴ (Ball & Wilson, 2000), eller ”self-managing teams”⁵ (Barker, 1993; Casey, 1999). Organisationerna är ofta relativt enkla, gärna call-centers (Fleming, 2005a; Fleming & Spicer, 2004; McCabe, 2008; Sewell m.fl., 2012) eller fabriker (Barker, 1993; Casey, 1999; Ezzamel & Willmott, 1998) och forskarnas uppmärksamhet har riktats mot själva implementeringen, dess effekter, konsekvenser och spänningar (Badham m.fl., 2003; Finch-Lees m.fl., 2005; Hayes & Walsham, 2000; Knights & McCabe, 2001; McCabe, 2004), dess genomslagskraft och skillnader (Ball & Wilson, 2000), en viss aspekt (Ezzamel, Lilley, & Willmott, 2004) eller teknik (Garrety, Badham, Morrigan, Rifkin, & Zanko, 2003) av implementeringen eller varför chefer visade så lite förståelse för kulturens effekter (McCabe, 2015).

Med dessa program kan normen ses som vertikalt påtvingad, ledningen har tagit ett beslut som man sedan försökt trycka ner i organisationen vilket

¹ ”Business process reengineering” är tanken om att man ska förändra strukturen, förändra från funktion till process, och på detta sätt få en länk mellan produktion och slutgiltig kund. Detta ska göra organisationen mer flexibel, responsiv i förhållande till kunder, målorienterad och effektiv.

² ”Competency or capability-based management development”, är tanken om att länka kompetens till företagets mål. Det är starkt fokuserat på chefs beteende, kunskap, förmåga och möjlighet i områden som ledarskap, problemlösning, stresshantering, beslutsfattande, kreativitet, teamwork och entreprenöranda.

³ ”Cultural change programs”, ett program som skulle få organisationen att bli målorienterad, värdebaserad, lärande och stark, detta till skillnad från den tidigare byråkratiska strukturen som var rigid, regelstyrd, kontrollerande, fruktad, begränsande och svag.

⁴ ”Computer-based performance monitoring”, ett system som möjliggör omfattande datainsamling av anställdas arbete. Tanken är att chefen utifrån detta ska kunna ge objektiv återkoppling och att detta ska leda till ökad effektivitet, produktivitet och i förlängningen också lönsamhet.

⁵ ”Self-managing teams”, tanken om att ledningen, förutom att förse gruppen med företagets vision, ska lämna själva styrning till gruppen. De ansvarar själva för att samla information, agera på denna och står också ansvariga som grupp för hela processen, något som ska leda till ökad produktivitet, profit och också göra de anställda mer tillfredsställda.

lämnar de anställda, om jag nu kraftigt förenklar ”verkligheten” och presenterar motstånd på ett likartat sätt som fältet ofta presenterar det, att antingen acceptera den nya ordningen eller att inte göra det. Detta ger effekter på vilken typ av avvikelse man i tidigare studier har lyckats beskriva.

Den andra gruppen, som etablerade sig som motpol till föregående, ger istället en bild av vad man kan se som en horisontell normstyrning. Studierna har i denna grupp i huvudsak företagits där det, på grund av arbetets natur, redan råder en stark föreställning om vad det innebär att arbeta inom den aktuella professionen (Fournier, 1999; Grey, 1998; Hodgson, 2002). Dessa individer är också subjekt för en mer hierarkiskt organiserad styrning, vissa horisontella normer är riggade genom hierarkin och självklart vill ledningen också här styra sina anställda, men de horisontella normerna ses ofta som mer betydande (Kärreman & Alvesson, 2004; Courpasson, 2000; Kunda, 2006). Dessa artiklar har studerat advokater (Brown & Lewis, 2011), revisorer (Covaleski m.fl., 1998), konsulter (Alvesson & Kärreman, 2004) och arbetare inom så kallat kreativt arbete (Gotsi, Andriopoulos & Lewis, 2010). Dessa individer sägs värdera en hög grad av autonomi och därigenom inte vara möjliga att på samma sätt disciplinera, implementeringar av den ovanstående typen skulle inte ses som möjlig (Jacques, 1995; Kunda, Barley, & Evans, 2002). Detta ger också effekter på vilken typ av avvikelse som beskrivits. Utifrån normer kring utveckling, framgång, hårt arbete och prestation blir avvikelse i form av individen som inte lyckas leva upp till detta. Dock är denna avvikelse nästintill osynlig, individer som inte ”klarar trycket” sorteras helt enkelt bort och detta, både av den avvikande och gruppen i övrigt, ses som helt naturligt, alla klarar sig helt enkelt inte (Alvesson & Kärreman, 2004; Bergström m.fl., 2009; Kornberger m.fl., 2011).

I det följande kommer jag att redogöra för tidigare forskning, visa på hur avvikelse och hantering porträtterats, detta utifrån denna större uppdelning av fältet.

Vertikal normstyrning

I den första gruppen, karaktäriserad av att ledningen i dessa organisationer försökt påverka de anställdas beteende genom att implementera någon typ av program, kan olika typer av avvikelse identifieras. Avvikelserna kan både vara kollektiva och individuella och beror i huvudsak på om gruppen som helhet accepterat den nya ordningen eller inte. Detta är egentligen föga

överraskande. Då man kan anta att ledningen i de olika organisationerna strävade efter att det implementerade programmet faktiskt skulle påverka de anställda så blir skillnaden stor om gruppen som helhet accepterar styrningen, med få undantag, eller om de inte gör det. Då avvikelser sker utifrån vad som kan betraktas som normalt, där gruppen i sig blir referenspunkten, resulterar en acceptans av programmet i att avvikelser individualiseras medan en misslyckad internalisering från gruppens sida ställer kollektivet mot programmet i sig, mot ledningen⁶. I det följande kommer jag behandla denna kollektiva avvikelse för att sedan redogöra för avvikelserna som sätter individen i förhållande till gruppen som helhet, en mer individualiserad avvikelse.

Kollektiv avvikelse

Under denna del kommer jag behandla vad jag valt att benämna som en kollektiv avvikelse, alltså avvikelser där gruppen som helhet avviker i förhållande till ledningens försök att påverka de anställda genom vertikal normstyrning. Vid min läsning av denna kategori var det tydligt att avvikelser var något kollektivt, att det var gruppen som helhet som motsatte sig implementeringen. Som läsare fick man en känsla av att det beskrivna var ett utbrett fenomen, att de flesta arbetstagarna motsatte sig den nya ordningen. Motståndet kunde här ta sig uttryck i handling, att personer i sitt faktiska agerande bröt mot vad som kunde betraktas som norm. Det finns utsagor om hur anställda snäser av kunder, låtsas prata i telefon för att slippa chefens kommentarer (Knights & McCabe, 1998), låter kunder vänta (Sewell m.fl., 2012) eller vägrar att hjälpa en kollega (McCabe, 2008). Trots en norm om kundorientering, teamarbete och öppenhet handlar individerna i direkt motsats till denna tanke. Artiklarna i sig är dock inte intresserade av avvikelserna per se utan beskriver detta enbart för att visa

⁶ Som läsaren kommer se i det nedanstående finns det också en designmässig skillnad mellan de olika ”programmen”. Vissa av dessa är i designen uppbyggda för etablera en horisontell normstyrning (att de anställda ska kontrollera varandra och sig själva), exempelvis Barker (1993) Casey (1999) och Ezzamel & Willmott (1998), men som läsaren kommer se är fortfarande frågor om de anställda accepterar implementeringen eller inte, om den tar fäste i organisationen eller inte, mer avgörande för om avvikelserna kommer att betraktas som kollektiv eller individuell. Detta då, om man jämför de avvikelser som Barker (1993) och Casey (1999) beskriver med de som Ezzamel & Willmott (1998) ger uttryck för, kan man identifiera stora skillnader beroende på om styrningen är accepterad eller inte.

något annat. Ofta fokuserar författarna på motståndets komplexitet, att individer reagerar olika, varken blev frälsta eller duperade av den nya kulturen (Knights & McCabe, 1998), att två diskurser kunde verka samtidigt med olika effekt (McCabe, 2008) eller att ett system både kunde vara betryggande och begränsande (Sewell m.fl., 2012). Avvikelsen i sig är en bisak, ett exempel för att visa skillnader, men det kan fortfarande säga något om en typ av normbrott. Artiklarna visar att anställda i handling kan bryta mot en norm. Om en chef uttalar att alla anställda ska vara kundorienterade, alltid tillmötesgående och vänliga är handlingar som beskrivs ovan en direkt avvikelse mot detta.

Denna kollektivism påverkar dock möjligheten till hantering. Som chef kan du inte, utan risk för återverkning, disciplinera alla som agerar på ett normbrytande sätt, åtminstone inte om normbrytarna representerar en majoritet av organisationens medlemmar. Om tanken är att de anställda ska acceptera den nya kulturen, se den som en del av sina egna värderingar, så blir hanteringen av kollektivet betydligt mer komplicerat än om det bara varit en ensam individ som inte accepterat.

I en av dessa artiklar synliggörs detta problem, hur en chef försöker hantera en grupp som kollektivt utövar motstånd genom handling. Det beskrivs hur chefen, inför hela sin arbetsgrupp, med ett lätt humoristiskt tonfall, uppmärksammar individerna på att ledningen är medvetna om att det aktuella agerandet förekommer. Dock ramas problemet in så att det inte är den adresserade gruppen som står för motståndet utan andra arbetsgrupper i samma organisation, detta trots att chefen är väl medveten om att också denna grupp agerar på samma sätt (Knights & McCabe, 1998). Artikeln visar hur kollektivet besitter en viss kraft genom det faktum att de just är ett kollektiv. Man kan inte som chef ostracera en hel organisation. Ostracism är en individuell företeelse, det är individen som av gruppen betraktas som avvikare, inte tvärt om. (för en mer generell analys av ”produktivt motstånd” men också av hur chefer i sig är disciplinens subjekt, läs Courpasson, Dany, & Clegg, 2012; Erkama, 2010; McCabe, 2014; Prasad & Prasad, 2000).

Vidare är det vanligt att de anställda utvecklar tekniker för att undvika upptäckt. Murphy (1998) visar i sin studie av flygvärdinnor hur de anställda utvecklade tekniker för att undkomma systemets övervakning, hur de kunde smita ut utan upptäckt, fuska med stämpelklockor och klä sig på ett sätt som inte reglementet tillät. Chefer är således inte alltid medvetna om att

individer avviker och därigenom faller också frågan om eventuell hantering av normbrytaren bort, ingen kan hantera något de inte har kännedom om (Knights & McCabe, 1998; Murphy, 1998).

En annan typ av avvikelse, eller kanske bara en annan vinkling på samma fenomen, beskrivs av många forskare som riktat sin uppmärksamhet mot området identitet. Istället för att avvikelse är definierat som vad en individ gör i faktiskt handling riktas intresset mot individens inre, dess identitet och jag. Det handlar även här om organisationer där ledningen försökt implementera något sorts program för att påverka hur anställda agerar, presterar eller tänker, en vertikal normstyrning, och man får som läsare uppfattningen att avvikelse inte är lokaliserat till en enstaka individ utan en kollektiv företeelse.

Skillnaden från det tidigare, där fokus riktades mot själva motståndet, är uppmärksamheten nu istället inriktad mot individen. Avvikelser blir här, istället för något en person faktiskt gör, mer presenterat som ett distanstagande, att en individ på ett diskursivt plan motsätter sig implementeringen genom att peka på dess ytlighet (Laine & Vaara, 2007), se den som retorisk jargong (Brown & Coupland, 2005), håna dess företrädare (Ezzamel, Willmott, & Worthington, 2001), enbart se arbetet som en roll man spelar (Tracy, 2000), vara cynisk (du Gay & Salaman, 1992) eller öppet kritisera dess innehåll (Alvesson & Willmott, 2002). Denna distansering ses ofta av forskare som någon typ av försvar (Brown & Coupland, 2005; Tracy, 2000), ett sätt att stärka en redan existerade identifiering (Alvesson & Willmott, 2002; Ezzamel m.fl., 2001) eller till och med skapa ett mer ”äkta” jag (Fleming, 2005a, 2005b).

Trots att denna forskningstradition ibland visar på hur anställda tydligt avviker blir detta enbart behandlat inom identitetens gränser. Alvesson och Willmott (2002) beskriver bland annat hur en individ vägrar att benämna den kofot han producerar som en ”business” istället för en produkt, detta för att organisationen ska framstå som mer marknadsorienterad. Trots en direkt uppmaning från chefen vägrar personen att förändra sin syn på vad han håller på med, han har alltid gjort en kofot och i hans värld kan det aldrig bli något annat. I hårda ordalag anklagar den anställda ledningen för att vara hjärntvättade och att marknadsföringschefen ska passa sig att komma ner och mucka med honom. I den efterföljande analysen menar författarna att, “the outcome of the intervention [by management] is, contrary to intention, a reinforced identification of the worker with production

and the factory” (Alvesson & Willmott, 2002, s. 634). Analysen sträcker sig således inte längre än vad identiteten räcker och det kan på något sätt enbart bli att en individ accepterar en ideologi eller motsätter sig den. Positionerna blir statiska och därigenom också synen på identitet.

Det finns också en tendens att glömma bort själva avvikelserna. Ett exempel är Ezzamel och Willmotts (1998) analys av fabriken StitchCo. Återigen menar författarna att motståndet mot ledningens ideologi, man hade försökt införa självstyrande grupper i organisationen, orsakades av att arbetarna redan investerat i en bild av sig själva grundad på individuell prestation (se Knights and McCabe, 2003 och McCabe, 2007 för en kritik). Dock får man som läsare inte riktigt klart för sig vad detta motstånd bestod i. Då det hävdades att denna bristande identifiering resulterade i programmets misslyckande är det en aning anmärkningsvärt att själva avvikelserna inte behandlas mer utförligt. Dock kan denna invändning också ha att göra med att identitetsfokuserad forskning reducerar ner allt till just identitet, den frågan sätter spelplanen som en effekt av den teoretiska utgångspunkten.

Av denna anledning blir också frågan om chefens eventuella hantering av avvikelserna en ickefråga. Ibland kan detta självklart bero på att chefen saknar vetskap om de anställdas inställning till implementeringen (Brown & Coupland, 2005; Laine & Vaara, 2007), men oftare torde det bero på att frågan ligger utanför det som man med hjälp av identitet kan analysera (Alvesson & Willmott, 2002; Ezzamel m.fl., 2001; Fleming, 2005a).

I det ovanstående har fokus riktats mot avvikelse och hantering i organisationer där ledningen på något sätt försökt förändra individens agerande, en påverkan som de anställda på ett kollektivt plan motsatt sig. Två typer av avvikelse har kunnat identifieras, för det första, när individer i handling gör något som bryter mot normen och för det andra när de på ett diskursivt plan distanserat sig.

Man kan självklart diskutera, trots att man ska komma ihåg att reaktioner och positioner skiftar (Knights & McCabe, 1998; McCabe, 2007), om detta överhuvudtaget är att betrakta som ett normbrott. Om nu en stor andel av de anställda motsätter sig, antingen genom handling eller distansering, är det då en norm de bryter? Att det är en formell önskan från ledningen att arbeta på det ena eller andra sättet, att vara kundorienterad, entreprenöriell eller lojal, gör det inte automatiskt till en norm. Exempelvis kan Ezzamel, Willmott och Worthingtons (2001) artikel lyftas fram. För-

fattarna visar hur anställda öppet hånade och förlöjligade den nya diskursens företrädare och att detta ”reinforced the self-identity of the shop-floor worker and demonstrated the penalties awaiting others who might be tempted to seek or accept promotion to a junior management position” (Ez-zamel m.fl., 2001, s. 1066) Bland arbetarna är normen nästintill det omvända, att man ska se den nya ideologins företrädare som fienden. Man kan fråga sig vad som skulle hända med den arbetaren som öppet sa, ”jo, men jag tycker att detta låter bra, ska vi inte ta och testa det här nya sättet att arbeta”, skulle inte denna person vara mer avvikande?

Man ska dock komma ihåg att ledningen har medlen att på ett mer tvingande sätt kräva att individen anpassar sig. Gruppen kan förvisso göra livet surt för den person som anser den nya ideologin är av godo men det kan i än större omfattning ledningen också göra för dem som inte accepterar.

Denna hantering har dock inte varit föremål för forskarnas uppmärksamhet. Enstaka fall har beskrivits (Knights & McCabe, 1998), hur en chef genom att adressera hela gruppen, ett agerande där chefen måste visa yttersta försiktighet för att inte påverka gruppen i än mer negativ riktning, försökt få sina anställda att sluta agera på det sätt de gör, men ofta försvinner frågan om faktisk disciplinering, helt enkelt då denna analys ligger utanför det som forskarna velat studera, nämligen identitet.

I det följande kommer jag redogöra för en något annan situation. Vi har fortfarande organisationer där ledningen, genom att implementera någon typ av styrning, försöker påverka de anställdas beteende, men istället för att de anställda som grupp motsätter sig kulturen så accepterar de den. Resultatet blir att avvikelse kan identifieras i och av gruppen. Då anställda här har accepterat den norm som ledningen implementerat individualiseras personen som inte lever upp till de regler normen föreskriver.

Individuell avvikelse

Två klassiska arbeten kommer här nämnas, Barkers (1993) artikel ”Tightening the Iron Cage” och Caseys (1999) artikel ”Come Join Our Family”. Trots att dessa artiklar fokuserar på hur självstyrande grupper utvecklar en hårdare kontroll av organisationens medlemmar än det byråkratiska systemet, en något paradoxal slutsats då självstyrande grupper utvecklades just för att undkomma byråkratins formalisering (Barker, 1993), och hur detta upplevs av individerna i systemet (Casey, 1999), visar båda artiklarna på en typ av avvikelse.

Dessa anställda levde och agerade under stränga normer gällande absolut lojalitet till gruppen, att man alltid skulle ställa upp, jobba övertid om så behövdes, och man var tvungen att internalisera tanken om organisationen som familj. Typiska avvikelser var att inte dra sitt strå till stacken, slacka eller inte sätta gruppens välmående framför sitt eget. Barker (1993) ger bland annat en beskrivning av hur Joey, en anställd på fabriken, hade en tendens att ibland gå runt och småprata lite för mycket. Detta uppfattades som att personen inte arbetade lika hårt som andra, att han inte hade samma känsla av moral och lojalitet som övriga gruppen. Gruppen överlade och beslutade att sparka honom, han passade inte in.

Även Casey (1999), trots att hon mer fokuserar på individens upplevelse, deras obehag, ångest och ambivalens, ger en bild av hur individer avviker, om än på ett mer subtilt plan. På Hephaestus, organisationen som studerades av Casey (1999), i linje med tanken om organisationen som familj, fanns en kultur av erkännande. Individer som gjort fel, skulle, inför övriga gruppen, prata, bekänna, och därigenom kunna erhålla förlåtelse. Avvikelsen som beskrivs var när en individ, efter att gruppen fastslagit att denna person var ansvarig för ett fel som begåtts, inte tog på sig detta. Istället försökte individen lägga ansvaret på det nya systemet, på processen i sig och personen kritiserade genom detta, i alla fall indirekt, den nya kulturen per se. Genom detta agerande sågs personen inte uppfylla normen, han hade inte internaliserat tanken om organisationen som familj. Gruppen drog sig undan, gav inte sin förlåtelse utan lät individen uppleva sig själv som avvikande och därigenom utanför.

Skillnaden är slående. Till skillnad från när gruppen motsatte sig blir det nu istället individen som avviker. Gruppen blir både "domare, jury och bödel" (Barker, 1993, s. 427, egen översättning), de identifierar och definierar avvikelse men är också de som står för hanteringen. Här framstår skillnaden som än mer påtaglig i förhållande till det som tidigare behandlats. Hanteringen som beskrivs i dessa artiklar, trots att det fortfarande inte är artiklarnas fokus och i huvudsak nämns för att ge läsaren en bild av den rådande kulturen, så visar det hur straffet för avvikelse hanteras betydligt hårdare än i de föregående artiklarna, en effekt av att avvikaren nu inte tillhör ett kollektiv av avvikare. Individer avskedades och uteslöts, arbetare som inte var villiga att "investera en bit av sig själva i gruppen: de som inte starkt identifierade sig med gruppens värderingar och mål, gruppens normer och regler, de som motstod gruppens kontroll, de riskerade sin

mänskliga värdighet, gjordes ovärdiga” (Barker, 1993, s. 436, egen översättning). Som Casey (1999, s. 167) beskriver, “individuals unable to successfully adapt to the new cultural conditions [...] are told that they ‘do not fit with the culture’ [...] and are encouraged to leave the company” (jfr Godfrey, 2016).

Här närmar vi oss ostracismens tanke. För det första är det en individ som identifieras och konstrueras som avvikare, personen som inte har internaliserat kulturen. För det andra så kan vi konstatera att denna konstruktion sedan ligger till grund för att avvisa personen, utesluta den ur gruppen. Dock är inte heller här själva avvikelsen, och inte heller hanteringen, det som artikeln fokuserar på. Man kan förvisso se fragment av ostracism men man ska då också komma ihåg att det är två mycket specifika kontexter dessa studier genomfördes i. Både Barker (1993) och Casey (1999) studerar organisationer där gruppen är i hög grad självstyrande, de har mandat att disciplinera, och även avskeda, gruppmedlemmar som inte passar in. Det är också organisationer där medlemmarna faktiskt lever efter de normer som gruppen skapat, normer som i sin tur är uttalade, klart fastslagna och i vissa fall till och med nedskrivna, en bidragande orsak till att avvikelse och hantering kan ske så enkelt (se Chikudate, 2009 och Collinson, 1999 för effekterna av en utvecklad straffekonomi).

Dock är det relativt få organisationer som lever utifrån dessa premisser, normer är sällan så klart definierat och grupper besitter sällan denna typ av exekutivt mandat. Trots att både Barker (1993) och Casey (1999) beskriver en norm som föreskriver att ständigt ställa upp, att behandla organisationen som en familj och alltid vara lojal, specifika normer för en specifik kultur, är det dock inte många organisationer som lever under dessa premisser. Frågan blir då hur avvikelse betraktas, varför, och hur hanteras individen utifrån denna sanning.

I det ovanstående har jag redogjort för vad jag inledningsvis benämnde som den första av två grupper artiklar, studier som fokuserat på motstånd, identitet eller kontroll i organisationer där ledningen på något sätt försökt att påverka anställdas agerande, prestation eller tanke, en vertikal normstyrning, och individer har avvikit, antingen på gruppnivå, genom handling eller distansering, eller individuellt, när en individ konstrueras och hanteras som avvikare i förhållande till en grupp som internaliserat kulturen. I det följande kommer den andra av de två grupperna att behandlas, artiklar som

studerar organisationer där det på grund av arbetets natur redan råder en tydlig föreställning om vad det innebär att vara en del av den specifika organisationen, en horisontell normstyrning.

Horisontell normstyrning

I denna grupp finner vi vad som ibland kallas professionella, eller kunskapsintensiva (Alvesson, 1993b, 1995, 2000) organisationer. Individer som arbetar inom dessa organisationer brukar antas värdera sin professionella autonomi väldigt högt (Kunda m.fl. 2002) och inte vara möjliga att införa i det industriella disciplinära systemet (Jacques, 1995). Istället utövas kontroll genom normer, värderingar, kultur och känslor och tanken är att kontrollera den anställdas underliggande upplevelse och därigenom styra handling (Kunda, 2006). Denna typ av kontroll har getts många namn genom åren, ”normative-” (Kunda, 2006), ”concertive-” (Barker, 1993), ”cultural ideological-” (Alvesson, 1993a) och ”unobtrusive control” (Perrow, 2014) men då även dessa organisationer använder mer traditionella, byråkratiska system för kontroll (Anderson-Gough, Grey, & Robson, 2001; Coffey, 1994; Covaleski m.fl., 1998; Kunda, 2006; Perlow, 1998) är det mer lämpligt att se dessa organisationer som hybrider, att de både har byråkratiska och post-byråkratiska former av kontroll (Alvesson & Kärreman, 2004; Courpasson, 2000; Courpasson & Dany, 2003; Kärreman & Alvesson, 2004).

Man ska också komma ihåg att dessa anställda disciplineras av synen på karriär (Clarke & Knights, 2015; Grey, 1994) och professionalitet (Fournier, 1999; Grey, 1998; Hodgson, 2002; Kosmala & Herrbach, 2006) men att de också redan tidigt är föremål för en kraftfull socialisering och disciplinering (Bergström & Knights, 2006; Finch-Lees m.fl., 2005), något som sedan fortsätter (Kornberger m.fl., 2011), men även förändras under karriärens gång (Covaleski m.fl., 1998).

Vidare är dessa individer inte enbart objekt för kontroll utan också delaktiga i att disciplinera sig själva (Kornberger m.fl., 2011). Kontroll sker då, som Covaleski m.fl. (1998, s. 324) uttrycker det, ”in a complex field of power and resistance in which people tend to be both explicitly and unwittingly constituted as corporate clones”. Därvid blir motstånd, som tidigare kunnat betraktas som en avvikelse, nu en del i individens självdisciplinering, en reflexiv process där individen förhandlar med sig själv (Brivot & Gendron, 2011; Brown & Lewis, 2011; Covaleski m.fl., 1998;

Francis, 2006). Det finns fortfarande beskrivningar av avståndstagande men det är mer en fråga om man som individ är villig att vara en del av spelet än att göra motstånd mot systemet i sig (Bergström m.fl., 2009; Costas, 2012; Costas & Fleming, 2009; Covaleski m.fl., 1998).

Genom detta blir avvikelse svårt att lokalisera. När en individ bedöms att inte utvecklas, nå tillräckliga framgångar eller inte arbeta tillräckligt hårt, något som självklart kan betraktas som en typ av avvikelse, kvarstår det faktum att både konstruktion och själva uteslutandet normaliserats. Individer accepterar i detta läge ofta både konstruktionen, något som kan orsakas av att personen begränsats i sina möjligheter att upprätthålla den egna självbilden, och det faktum att den utesluts, något som ofta ramas in som att organisationen hjälper individen att hitta ett mer passande jobb. Genom ständig utvärdering och en kultur av att alltid avancera kortsluts motståndet, det blir i sig binärt, att du kan antingen välja att vara lojal, en position där inget faktiskt motstånd kan utövas, eller att lämna organisationen, det enda sättet att stå emot systemet i sig (Alvesson & Kärreman, 2004; Bergström m.fl., 2009; Grey, 1994; Kornberger m.fl., 2011). På grund av detta visar dessa artiklar relativt lite av både avvikelse och hantering. Det finns dock undantag.

I Alvesson och Kärremans (2004) studie av en konsultbyrå beskrivs hur en praktik, kallat "ghosting", etablerat sig som norm, anställda förväntades att rapportera åtta timmars arbetstid men fortfarande jobba betydligt mer. Orsaken till detta var att projekten de arbetade i utvärderades utifrån marginalkostnaden, desto fler arbetade timmar desto mindre marginal och detta kopplades direkt till konsultens kompetens (jfr Brown & Lewis, 2011). Avvikelsen sker när en individ väljer att redovisa alla timmar han faktiskt arbetar. Personen erhåller för detta agerande en kraftig reprimand från chefen sida, han ska bara redovisa åtta timmars arbete, inget alternativ. Personen valde då att faktiskt bara arbeta de redovisade timmarna vilket resulterade i att han arbetade betydligt mindre än vad som förväntades. Personen bryter således mot samma norm på två olika sätt, i ett första steg för att han redovisar för mycket timmar och i ett andra för att han arbetar för lite. Vad som är intressant är hanteringen av denna avvikelse. Vid det första brottet fick personen en tillsägelse, han skulle rapportera åtta timmar, inga undantag. Vid det andra tillfället stärktes chefens försök till disciplinering, som personen beskriver det "the manager got furious and had me executed in the next evaluation" (Alvesson & Kärreman, 2004, s. 435).

Två aspekter är här värda att diskutera. För det första så kan det konstateras att detta är en beskrivning av den lyckade disciplineringen, individen är kvar i organisationen, den anställda valde att förändra sitt beteende genom att börja rapportera åtta timmar trots att han arbetade mer än så. Ostracismens fysiska förvisning träder således inte in. Att personen konstrueras som avvikande är tydligt men avvikelsen är inte så kraftig så att personen inte ges en möjlighet att återföras till det rätta. Detta för oss över till den andra delen att diskutera, att personen faktiskt fick denna möjlighet till anpassning. Som en kollega till personen säger, “you worked eight hours [...] and you’re still in the firm!?” (Alvesson & Kärreman, 2004, s. 435), en kommentar som visar att omgivningen trodde att normen var av sådan karaktär att möjligheten till anpassning inte var möjlig. Kollegan uttryckte en tro om att normen om att underrapportera i förhållande till faktisk arbetstid var en ”absolut” norm, att man på ett eller annat sätt skulle försvinna från organisationen, fysiskt förvisas. Detta indikerar att det finns olika styrkor av normer, vissa ger individen möjlighet att anpassa sig, att låta sig disciplineras, medan andra inte gör det.

Sammanfattningsvis visar denna genomgång att fastän det finns ett stort antal artiklar som på ett eller annat sätt hanterar frågor om normer, disciplinering, avvikelse och hantering, har dessa områden, och speciellt inte i kombination, varit huvudfokus för någon tidigare studie. Orsaken till detta varierar. När det kommer till studier i organisationer där ledningen vertikalt försökt påverka dem anställda men kollektivet visat sig utöva motstånd mot detta, kan man ifrågasätta om det verkliga är en norm som bryts. I detta fall är det kollektivet som av ledningen ses som avvikare. Men då man inte kan avvisa hela gruppen, i vissa fall känner inte ens ledningen till motståndet, så faller frågan om hanteringen av enskilda avvikare. Om den nya kulturen från ledningen sida istället accepteras av gruppen kan exempel på ostracism förekomma. Personer som i organisationen inte internaliserar den nya kulturen disciplineras och hanteras här av gruppens medlemmar. Här har vi gått från det kollektiva till det individuella. Det är nu en person som av gruppen bedöms som avvikande, personen som inte ställer upp. Personen konstrueras och kategoriseras för att sedan disciplineras. Disciplinen är dock, i de flesta beskrivna fallen lyckad, individen låter sig disciplineras och rättar in sig i ledet. Avvikelse porträtteras enbart för att visa vad som väntar dem som inte följer organisationens normer, ett led i att förklara den lyckade disciplineringen.

Vidare finns studier där de anställda redan har en stark föreställning om vad det innebär att arbeta i en viss organisation. Det finns en mentalitet av "up or out" (Bergström m.fl., 2009, s. 181; Kornberger m.fl., 2011, s. 521) där både avvikelse och hantering sker i samspel med individen. I detta läge osynliggörs på ett sätt både avvikelse och hantering då det i organisationerna är fullt naturligt att individer inte klarar trycket och slutar, rättare sagt, söker sig till något annat.

Vidare kan diskuteras hur tidigare studier använt sig av Foucault. Inte sagt att detta ramverk enbart ger upphov till en typ av analys, en tolkning eller ett synsätt men det kan ändå konstateras att Foucault sällan används som konkret verktyg för att genomföra analyser. Ibland används Foucault som något slags initialt ramverk, ett sätt att ge en viss ton åt arbetet, medan andra teoretiska resurser används i själva analysen (Finch-Lees m.fl., 2005; Garrety m.fl., 2003).

Självklart finns det utmärkta analyser där bristen på konkretion beror på det studerade objektets karaktär (Grey, 1994) eller att analysen har genomförts på en aggregerad nivå (Covaleski m.fl., 1998) men ibland, speciellt när det har varit forskarnas uttalade intresse att studera just disciplinering (Brown & Lewis, 2011; Godfrey, 2016), har Foucaults ramverk fortfarande använts med lätt hand.

Genom detta kan konstateras att frågan om ostracism, konstruktion och hantering av den avvikande och oönskade individen, inte varit föremål för forskarnas intresse. Inte heller har frågan om exkludering, om man nu ska använda Foucauldianska termer, behandlats. Min studie lämnar således ett bidrag till tidigare litteratur, både genom att studera själva konstruktionen av avvikelse och den efterföljande exkluderingsprocessen.

3 METOD

Ibland presenteras metod som det strukturerade sättet att nå framgång, som en manual där man steg för steg ska ledas till det lyckade resultatet. Grundtanken är ofta att ens forskningsfråga ska avgöra vilken metod som är lämplig, att avsteg ska förklaras och legitimeras och att allt alltid ska var transparent. Denna diskussion kan ibland gå för långt. Metod är inte alltid ett val utan ibland också en dimension, något som på ett djupare plan påverkar ens intresse, frågor och val. Det blir då ett sätt att se världen och hade denna uppfattats på något annat sätt hade resultatet blivit ett annat.

I det följande kommer jag försöka redogöra för, stundom i formen av vad Van Maanen (2011) skulle hävda var en bekännelseorienterad prosa, de val som jag genom denna avhandling har gjort, vilka beslut jag tagit och också varför. Kapitlet är indelat i 8 avsnitt där jag inledningsvis kommer redogöra för hur jag kom att intressera mig för den avvikande anställda. Vidare kommer jag redogöra för studiens design, urval, kodning och analys men också belysa hur jag genomfört min litteraturgenomgång, hur själva intervjusituationen tedde sig och min genomförda pilotstudie.

3.1 Avhandlingens början

Att skriva en avhandling karakteriseras sällan som en rak linje, en resa från A till Ö där allting alltid blir som först planerat. Mitt fokus för denna avhandling var inledningsvis arbetsplatsmobbing, så kallad vertikal mobbing, när en chef trakasserar en anställd. Detta intresse hade sitt ursprung i att jag under 2010 läst en artikelserie i Dagens Nyheter av Maciej Zaremba. Artiklarna påverkade mig djupt, beskrev ingående hur människors liv hade slagits i spillror, hur de mobbats och trakasserats av sina överordnade. Artiklarna porträtterade dessa chefer som monster, de demoniserades och jämfördes med vakterna i Auschwitz.

I detta initiala skede intervjuade jag individer som fallit offer för denna vertikala mobbing, hörde berättelser om depression, sjukskrivningar och posttraumatisk stress, om liv som krossats. Denna bild blev också bekräftad genom den forskning jag under den tiden tog del av och jag var under denna period övertygad om att cheferna hade gjort ett aktivt val gällande sitt beteende, att om de bara velat hade kunnat agera annorlunda.

Men en dag kom förändringen. Det var under en intervju, ytterligare ett offer beskrev sin upplevelse, men i mitt inre, och nu kommer jag låta en aning grym, tänkte jag för mig själv, 'det är omöjligt att du är fullkomligt oskyldig till allt detta', i alla fall att alla som jag ditintills pratat med är det. Jag tvivlar inte på deras berättelse, inte för en sekund. Jag kan också förstå varför de förlorat all sin tro på det system som ska beskydda dom, förlorat sin tro på samhället och allt vad auktoritet heter men sanningen som förmedlades var i grunden irrationell. Varför skulle alla dessa chefer mobba sina anställda, frysa ut dem och förstöra deras liv, för att det var kul? Där och då förändrades mitt intresse och jag blev mer nyfiken på chefsens perspektiv.

Dock var denna fråga mer problematisk, vem skulle vilja prata med mig, säga att, 'ja, det är så här jag hanterar mina anställda, det är det enda rätta'. Som tur var hade jag fel, väldigt fel. När jag väl började intervjua insåg jag att cheferna ofta pratade som om de aldrig hade haft någon att prata med, berättade om alla i deras ögon problematiska, idiotiska, bångstyriga, näsvisa, socialt missanpassade och lata individer de hade behövt hantera under sina år.

Under denna period lämnade jag också mobbning som begrepp och började arbeta med Foucaults tankar kring disciplinering. Genom detta fokus lämnar jag det subjektiva till individen, jag varken förnekar eller bekräftar det, utan fokuserar istället på själva makttekniken.

3.2 Studiens design

Om man ska beskriva denna avhandling på ett metodmässigt sätt kan den sägas vara en explorativ fallstudie som ämnar ge en rik och djup beskrivning av ett aktuellt fenomen, hur chefer konstruerar och hanterar den avvikande individen (Edmondson & McManus, 2007; Eisenhardt, 1989; Yin, 1981).

Själva "fallet" betraktar jag som den process jag valt att fokusera på, hur den avvikande individen konstrueras och hanteras av sina överordnade. Detta är mitt "teoretiska fall" (theoretical case), fenomenet som jag vill dra slutsatser kring och göra generaliseringar om (Ragin & Becker, 1992; Bazeley 2013). Mitt "empiriska fall" (empirical case), eller analysenhet (the unit of analysis) skiljer sig från mitt teoretiska fall. Istället för att se dessa som likställda, något som är vanligt förekommande (se Berg, 2004 s 257; Miles & Huberman, 1994, s 25; Patton, 2002, s447; Yin, 2003, s 22-26; Grubaum, 2007), ser jag mitt empiriska fall som de analysenheter där jag

samlar data för att kunna uttala mig om det aktuella fenomenet, att de tillsammans utgör själva fallet. Mikroepisoderna jag får ta del av genom mina intervjuer kan då ses som inbäddade exempel på ett visst fenomen där det är själva fenomenet jag intresserar mig för (Ragin & Becker, 1992; Bazeley 2013).

När det kommer till frågan om kontext blir det för denna studie relevant att skilja på två nivåer av kontext, en överordnad och en underordnad. Den överordnade kontexten är svensk arbetsmarknad och hur den grundläggande relationen mellan arbetsgivare och arbetstagar, här sett utifrån arbetskontraktet, konstituerar själva fenomenet. Då alla organisationer jag i denna studie har samlat material från opererar på den svenska arbetsmarknaden och då relationen regleras av arbetskontraktet är detta att betrakta som den överordnade kontexten. Samtidigt kan man inte ignorera den organisationsspecifika kontexten. Som läsaren kommer se i mina empiriska kapitel finns det ibland aspekter i den lokala kontexten som måste beaktas.

Om man accepterar denna studie som en fallstudie, vad som är själva fallet, hur jag betraktar analysenheten och vad som är sett som kontext, är det också en väldigt lämplig metod att använda sig av. Att arbeta med fallstudier sägs vara passande när en fråga inte på ett tydligt sätt kan kopplas till en väl utvecklad forskningstradition, inte vilar på en extensiv mängd arbeten av andra forskare, i andra fält eller andra kontexter. Det kan istället betraktas som "nascent theory research", att forskningsintresset uppkom genom "unexpected [thoughts] in the field" (min tanke om att alla som såg sig som oskyldiga offer av mobbning inte kunde vara det), "from questioning assumptions or accepted wisdom promulgated in the extant literature" (mitt ifrågasättande av den mer traditionella ostracismforskningens ensidighet) och "from identifying and addressing gaps in existing theory" (gapet som identifierades i forskningen inriktad på organisatorisk disciplinering) (Edmondson & McManus, 2007, s. 1161).

Fallstudier lämpar sig också väl när forskningsfrågan formulerats som en hur-fråga (Eisenhardt & Graebner, 2007) och syftet är att "skaffa sig djupgående insikter om en viss situation och hur de inblandade personerna tolkar denna" (Merriam, 1988/1994, s. 9). Det är också lämpligt när intresset riktas mot processer, snarare än resultat, och att man som forskare vill upptäcka ett fenomen och inte bara bevisa det (Merriam, 1988/1994). Vidare, och detta är för min studie mest centralt, är det ansett vara det

mest lämpliga sättet att studera makt inom en organisation (Clegg, 2011).

Fallstudier är också den forskningsdesign som är mest vanligt förekommande i den forskning som tidigare studerat disciplinering, och när jag säger vanligt förekommande menar jag nästintill uteslutande. Dock finns det tydliga skillnader mellan den design jag valt och tidigare studier. Jag har enbart begagnat mig av intervjuer som insamlingsmetod⁷. Fallstudier som syftar till att generera teori har vanligtvis multipla datainsamlingsmetoder. Vid sidan av intervjuer brukar fallstudieforskare använda sig av observationer, dokument och arkiv (Eisenhardt, 1989). Det ska också sägas att även jag, i alla fall inledningsvis, hade en tanke om att tillägna mig det material jag antog företag sammanställde vid en sådan här process (Foucault, 1975/1995). Dock nekade de inledande respondenterna systematiskt till att låta mig ta del av sådant material, huvudsakligen med argumentet att de då skulle lämna ut den anställda eller tidigare anställda i allt för hög grad. När de själva intervjuades kunde de omnämna en konstruerad individ som han, hon eller hen och kunde på detta sätt reglera hur mycket insyn jag fick.

Detta kan självklart ses som en begränsning, att chefen är den som till fullo kontrollerar informationsflödet, och även att jag förlorar möjligheten att verifiera de specifika utsagorna, något som tidigare studier ofta lyfter upp som sin styrka med tanke på att de ofta har olika typer av källor som belyser samma fenomen. Dock, då jag valt att ha en viss bredd i det material jag samlat in, att jag valt att intervjua chefer från ett flertal olika typer av

⁷ Kommentaren gäller för materialet jag i kapitel 5 och 6 kommer analysera. Dock ska det nämnas att min förståelse av det jag kallar överordnad kontext, här definierat som svensk arbetsmarknad med tillhörande lagstiftning och min tanke om arbetskontraktet som grundläggande ordning, inte är inhämtad från mina respondenter, en omständighet som också den skiljer mig från tidigare studier i mitt fält. För att få en förståelse av denna kontext har jag arbetat med en mängd olika typer av dokument. Dessa dokument består både av statliga utredningar, motioner, författningar, rättsdogmatiskt orienterad doktrin och domslut, inom rättsdogmatisk metod sett som allmänt accepterade rättskällor, och litteratur på området, sekundäremperi som består av tolkningar av den kontext jag förelagt mig att täcka (Kleineman, 2013). Inom den tradition jag associerar mig till brukar kontexten, där definierad som företaget i sig, vara inhämtad från samma källa som den primära empirin.

organisationer, kan intervju ställas mot intervju, analysenhet mot analysenhet, och materialet kan därigenom säkerställas på en mer aggregerad nivå.

Till skillnad från den absoluta majoriteten av tidigare forskning, som enbart samlat sitt empiriska material från ett företag, där kontexten varit begränsad till organisationen som sådan, kan man i mitt material se en bredd som i sig möjliggör trovärdighet. Det är fortfarande en så kallad enfallsdesign men risken man sägs ta genom denna design, att den skulle vara mer sårbar då man ”lagt alla ägg i en korg” (Yin, 2007, s 76) är för mig en ickefråga. Som Yin uttrycker (2007, s. 76), ”[att] en flerfallsdesign [är] att föredra framför en enfallsdesign, [detta då] de analytiska fördelarna med att ha två eller fler fall brukar vara betydande” är ett uttalande som ska ses utifrån det faktum att han ser analysenheten som likställd med själva fallet, ett antagande jag inte håller med om.

Genom min design kommer jag få en bredd i det empiriska materialet, något som kommer möjliggöra att jag kan uttala mig om fenomenet på en mer aggregerad nivå och även kontrollera för att de framväxande resultaten inte är orsakade av enskilda organisationer (Eisenhardt & Graebner, 2007, s. 27).

3.3 Pilotstudie

Då jag var osäker på om det gick att få tillgång till chefernas utsagor angående den avvikande anställda var det viktigt för mig att genomföra en relativt tidig pilotstudie. Redan under hösten 2013, läsaren ska komma ihåg att jag under våren samma år fortfarande var inriktad på arbetsplatsmobbing, genomfördes en första intervjuserie.

Tio respondenter valdes ut, i huvudsak från mitt eget nätverk men också genom att bekanta rekommenderade individer att ta kontakt med. Kontakten togs via mail och jag försökte vara så tydlig som möjligt i beskrivningen av mitt intresse.

Tydligheten var för mig viktig då ämnet är av relativt känslig natur. Jag ville att alla respondenter skulle ha en klar bild över vad jag var intresserad av så att ingen skulle känna sig lurad eller trängd i själva intervjusituationen. Detta diskuterade jag mycket med kollegor, hur jag skulle formulera mig så att jag ”spelade med öppna kort” men samtidigt inte skrämde iväg alla jag tog kontakt med. Resultatet blev följande:

Som [namn på person som stod för kontakten] kanske har nämnt så är jag i processen att skriva en avhandling. Jag har precis börjat samla in mitt empiri-

iska material vilket innebär att jag intervjuar personer i ledande ställning. Det jag i avhandlingen har tagit intresse för är hur man som chef hanterar den problematiska/avvikande anställda. Mitt intresse är hur man som chef hanterar detta, vad finns det för metoder (formella/informella legala/illegala) att tillgå och vad händer om ingen förbättring av individen sker.

Trots att mailet är relativt rättframt tackade alla tio respondenter ja till att delta.

Kritik som kan riktas mot mitt sätt att ta den initiala kontakten består i att jag på ett sätt presenterat min forskningsfråga för respondenten, i alla fall implicit. Detta menar bland annat Silverman (2013) kan påverka respondenternas svar och att forskaren kan bli lat i sin analys, att man helt enkelt återberättar vad respondenterna sagt. Jag är medveten om detta men hävdar ändå att det för mig var viktigt att respondenten var medveten om mitt intresseområde. Jag kan också tillägga att respondenterna inte var medvetna om mitt perspektiv, att det var disciplinering, exkludering och makt jag kom att betrakta deras svar utifrån, något som i än högre utsträckning hade kunnat påverka deras utsagor.

Pilotstudien, förutom att den fick mig att inse att jag inte skulle ha särskilt stora problem att erhålla relevant information, var också viktig då jag fick en träning i att intervjua, lyssna och strukturera en intervju.

Att intervjua en respondent är relativt svårt. Då man ofta har en intuitiv känsla vad ett samtal handlar om (Bergström, 1998) insåg jag att jag både lät frågor vara verbalt obesvarade eller att det var jag som fyllde i meningen åt respondenten. När jag senare transkriberade materialet satt jag antingen med mitt eget svar tillsammans med en kortare kommentar från respondenten i form av ett ”ja”, ”precis” eller ”exakt”, något som bara bekräftade vad jag egentligen ville att de själva formulerade, eller så satt jag med en känsla för vad de ville kommunicera utan att kunna bekräfta den känslan.

Vidare fick jag lära mig att lyssna och, framförallt, vara tyst. Jag hade en tendens att för snabbt gå vidare, ställa en ny fråga trots att det troligen inte var så att respondenten hade uttömt det han eller hon kunde säga. Jag insåg senare att min tystnad var ett av de främsta ”vapnen” jag besatt. Genom att fortsätta vara tyst, om jag ansåg en fråga som icke uttömd, började respondenten ofta åter att tala, sätta andra ord på vad som just beskrivits eller utveckla tankegången för att ge en djupare bild.

Dessutom insåg jag att respondenter ofta ”hoppas” i sina beskrivningar. De kan börja tala om en typ av avvikelse för att sedan relatera den till

en annan. Sedan kan de gå tillbaka till den initiala berättelsen för att beskriva fortsättningen i processen. Detta kan ske gång på gång vilket ibland resulterade i att jag, och respondenten, ”tappade bort” vissa delar i en historia. Efter pilotstudien insåg jag vikten att föra vissa stödanteckningar för att då lättare kunna gå tillbaka till ”oavslutade” utsagor. Det fick mig också att inse vikten av att jag hade själva processen klar för mig, att det finns en kronologi, en början, en mitt och ett slut och att oavsett i vilken ordning respondenten ville berätta sin historia att alla delar gavs möjlighet att bli berättade.

I metodlitteraturen rekommenderas ofta att en pilotstudie genomförs då det ger en möjlighet att förbättra planen för datainsamling och även tillvägagångssätt (Yin, 2007). Det blir så att säga ett ”skarpt läge” (Jensen & Sandström, 2016, s. 58) och något som möjliggör att man efteråt kan genomföra nödvändiga förändringar. Jag kan inte annat än att hålla med denna litteratur, att det är ett tillfälle att lära av sina egna misstag (Silverman, 2013) men också ett sätt att se vad som faktiskt fungerade.

3.4 Litteraturgenomgång

Vid fallstudier där målet är teorigenerering blir litteraturgenomgången av särskild stor betydelse. För det första hjälper den i processen att definiera en tydligare forskningsfråga men särskilt viktigt är det att säkerställa att ens tänkta studie inte enbart är en upprepning på vad någon tidigare har gjort. Som Jensen & Sandström skriver (en argumentation hämtad från Yin 2014) bör man som fallstudieforskare ”inte ge sig ut i empirin för snabbt. Grundläggande kunskap om fenomenet eller förståelse måste hämtas in genom systematiska litteraturstudier, annars riskerar man att komma hem med en förvisso intressant empiri, men man vet inte vad man ska ha den till.” (Jensen & Sandström, 2016, s. 54).

I min litteraturgenomgång, för att erhålla både djup och bredd, valde jag att inkludera tidskrifter från både accounting och sociologi, förutom de tidskrifter som riktar in sig på management och organisation. Jag arbetade inledningsvis utifrån den guide som ABS (Association of Business Schools) publicerade under 2010, vilken jag vid ett senare tillfälle också matchade med den guide som publicerades 2015 (ABS, 2010, 2015). Jag genomförde en fullständig sökning i de tidskrifter som behandlar management (42st) och organisation (28st) men begränsade mig till de högst rankade inom accounting (6st) och sociologi (8st), detta för att få en någorlunda hanterbar

mängd artiklar. De sökord jag använde var ”disciplin” och ”Foucault” och sökningen resulterade i totalt 2223 träffar. Sökningen var medvetet bred då jag med ”säkerhet” ville kunna uttala mig om att området inte var beforskat tidigare.

Här började ett omfattande arbete med att bedöma artiklars relevans i förhållande till min studie. Hur detta gick till skiftade beroende på artikeln, vissa kunde sorteras bort redan på titel-nivå, andra genom att läsa abstract medan vissa krävde en mer total, om än övergripande, genomläsning. Vid denna initiala läsning bedömde jag om artikeln på något sätt behandlade disciplinering, dess effekter, tekniker, orsaker eller strategier.

Efter denna första sortering lästes alla artiklar (134st) i sin helhet, löpande anteckningar gjordes, sammanfattningar skrevs och en första tentativ sortering upprättades. Under denna process rensades ytterligare ett antal artiklar bort som jag inte ansåg vara relevanta för min studie.

Denna läsning möjliggjorde också att kontrollera min egen utsökning, om jag hade de centrala artiklarna inom respektive område. Detta arbete resulterade i att ytterligare 12 artiklar inkluderades. Det ska dock sägas att dessa artiklar inte var av sådan karaktär att jag borde ha hittat de vid min första sökning, de saknade antingen ett eller båda sökorden jag arbetat utifrån. Jag ansåg det relevant att förstå ett område utifrån dess egna premisser. Ett målande exempel är området ”boundary control”, ett område som behandlar chefens försök att påverka anställdas tid på jobbet. Två artiklar, Fleming och Spicer (2004) och Stanko och Beckman (2015), båda vilka gett utslag i min första sökning, relaterade detta område till disciplinering. Eftersom området, trots att det finns slående likheter, ligger en aning utanför tanken kring disciplinering ansåg jag att området krävde förståelse ”inifrån”. Genom att jämföra vilka artiklar de i sin tur refererade till, antingen för att förklara området i sig eller bygga vidare på, kunde en central referens på området identifieras, Perlow (1998). Efter att denna artikel lästs i sin helhet och dess relevans fastslagits inkluderades den till de övriga artiklarna. En liknade process har skett inom områdena normativ kontroll, motstånd, identitet och övervakning. I nedanstående tabell (se tabell 1) redovisas denna process i kvantitativa termer, antal träffar, de två olika gallringarna och hur många artiklar som är tillagda efter min initiala sökning, detta uppdelat på de olika tidskrifterna. Jag kommer här enbart redovisa de tidskrifter som fortfarande har bäring i mitt arbete (se tabell 1)

och inte de 69 tidskrifter som antingen inte gav några träffar (16st) eller förlorade relevans genom första (47st) respektive andra (6st) gallringen.

Tabell 1: Relevanta tidskrifter och antal artiklar

Tidskrifter	Träffar	Kvar efter 1a gallringen	Kvar efter 2a gallringen	Tillägg	Tot.
HR ⁸	152	18	12	2	14
OS ⁹	268	14	12	1	13
JMS ¹⁰	101	10	10	2	12
Organization	258	18	7	2	9
AOS ¹¹	157	13	6	1	7
MCQ ¹²	65	10	4		4
ASQ ¹³	11	4	3	1	4
Organization Science	16	7	1	2	3
AMJ ¹⁴	9	4	2		2
Culture and Organization	72	3	2		2
SJM ¹⁵	58	2	2		2
Sociology	157	6	2		2
SR ¹⁶	35	1	1		1
JMI ¹⁷	47	5	1		1
QROM ¹⁸	7	2	0	1	1

⁸ Human Relations

⁹ Organization Studies

¹⁰ Journal of Management Studies

¹¹ Accounting, Organization and Society

¹² Management Communication Quarterly

¹³ Administrative Science Quarterly

¹⁴ Academy of Management Journal

¹⁵ Scandinavian Journal Management

¹⁶ The sociological review

¹⁷ Journal of Management Inquiry

¹⁸ Qualitative Research in Organization and Management

3.5 Urval

Under våren 2015 samlade jag mitt primära empiriska material. Jag har intervjuat respondenter från olika typer av organisationer. Dessa organisationer har skiljt sig åt, både beträffande storlek, bransch, omsättning och styrning. Jag har varit i offentliga och privata organisationer, i organisationer definierade som kunskapsintensiva och organisationer där arbetet varit av mer okvalificerad karaktär. Många som använder fallstudier, framför allt då ett flertal av dessa väljer att se själva fallet och analysenheten som likställda och därigenom hade betraktat min studie som en flerfallsstudie (om de nu alls hade sett min studie som en fallstudie), skulle nu försöka kontrollera för kontextuella aspekter (Pettigrew 1990), fylla teoretiskt genererade kategorier (Eisenhardt & Bourgeois, 1988), och enbart välja fall som förstärker eller utökar den framväxande teorin (Eisenhardt, 1989, s. 537; Glaser & Strauss 1967/2006).

I motsats till detta, där urvals begränsningar måste göras utifrån organisationens karakteristika, argumenterar jag för ett urval med så stor variation som möjligt (Gersick, 1988). Som Harris & Sutton (1986, s. 8) menar är likheter, observerade i ett material karakteriserat av hög diversitet, betydligt mer grundade än likheterna som kan identifieras i en homogen grupp. Det ligger också i linje med min tro att den avvikande anställda inte är ett isolerat fenomen, att det enbart är en typ av organisationer som tvingas hantera den problematiska anställda. Då jag tror att avvikelse kan finnas inom alla typer av organisationer, att det alltid finns människor som kan bryta mot den etablerade normen i en specifik kontext, har spridningen i urvalet varit en viktig aspekt. Dock är det inte spridningen som sådan jag är intresserad av. Spridningen syftar inte till att jag ska kunna uttala mig om en specifik bransch eller om skillnader mellan privata och offentliga organisationer. Istället är fokus riktat mot det generella, vad som är grundläggande och definierar alla arbetsgivar- arbetstagarrelationer.

Jag har genomfört 49 intervjuer med olika chefer, 20 stycken inom offentlig verksamhet och 29 inom privat. Vad gäller de offentliga organisationerna har det varit en relativt jämn fördelning av statliga, regionala och kommunala verksamheter. Cheferna har haft olika positioner, från direktör till enhetschef (se tabell 2).

Tabell 2: Respondenters position inom offentliga organisationer

Position	#Intervjuer
Direktör	2
Marknadsområdeschef	1
Verksamhetschef	2
Regionchef	4
Kontorschef	1
Avdelningschef	4
Enhetschef	6

I de privata organisationerna har jag försökt få en spridning mellan olika branscher (se tabell 3), detta då, som jag argumenterat för ovan, jag ser fenomenet med den avvikande anställda som ett mer generellt problem än ett problem för en viss typ av organisation. Även här har cheferna haft olika positioner, från VD till avdelningschef (se tabell 4).

Tabell 3: Intervjuer inom privata organisationer, fördelat på bransch

Bransch	#Intervjuer
Tillverkning och industri	6
Hotell och restaurang	4
Detaljhandel	4
IT	3
Media och television	3
Juridik och ekonomi	2
Fastighet	2
Partihandel	2
Transport	2
Bygg	1

Tabell 4: Respondenters position inom privata organisationer

Position	#Intervjuer
VD	15
Vice VD	1
Regionchef	3
Distriktschef	1
Platschef	3
Stationschef	1
Personalchef	2
Avdelningschef	3

Vem som har intervjuats inom organisation är ett beslut som växt fram. Vid ett antal tillfällen har individen som jag tog den initiala kontakten med hänvisat mig vidare då personen känt till att någon annan i organisationen hanterar frågor av den karaktär jag varit intresserad av. Inom offentliga organisationer har det varit individer på väldigt olika positioner som har haft mest erfarenhet i frågan, därav den relativt jämna fördelningen över positioner. Dock, i privata organisationer är det nästintill uteslutande högre uppsatta chefer som hanterar frågor kopplat till mitt intresseområde.

När jag inledde min sökning av respondenter hade jag en bild av att det i huvudsak var personalchefer eller anställda på personalavdelningar som satt inne med den största kunskapen i ämnet. Dock, då jag valt att studera både konstruktion och process, och inte bara själva exkluderingen, insåg jag snart att personalavdelningar inte alltid har den bästa kunskapen, väldigt sällan faktiskt.

Utifrån min erfarenhet är VD:n, även i stora organisationer (här definierat som organisationer med över 250 anställda), ofta väldigt insatt i olika problematiska fall. Att de sedan har hanterat frågan tillsammans med en underordnad chef, ofta den anställdas närmaste chef, förändrar inte det faktum att de har haft en tydlig bild av vari problemet bestod och hur det hanterats. Sen, desto mer en individ agerar utanför normen, konstrueras som avvikande, desto högre upp i organisationen måste problemet behandlas.

När det sedan har rört sig om ännu större företag, i mitt fall organisationer som haft mellan 3000 och 10 000 anställda, har chefer på andra nivåer valts. Det centrala har således inte varit att enbart få chefer på en viss position utan att intervjua individer som faktiskt har erfarenhet av det aktuella fenomenet.

3.6 Intervjusituationen

Själva intervjuerna kan bäst beskrivas som relativt avspända sammankomster. Inte sagt att det var en dialog mellan två likar, något som ofta hävdas trots att situationen som sådan förhindrar just detta (Kvale, 2006), men intervjuerna var avslappnade, något som är värt att påpeka med tanke på att mitt avhandlingsintresse i sig hade kunnat innebära att respondenten redan från början var en aning misstänksam, kanske till och med distanserad.

Vanligtvis var de uppbyggda så att vi efter den sedvanliga presentationen tog en ”rundtur” på företaget (Burns, 2004). Verksamheten presenterades och jag fick en liten inblick i det dagliga arbetet. För det första var det både

intressant och lärorikt att få denna möjlighet. Jag upplevde att respondenterna ofta pratade om sina organisationer med stolthet, de kunde ha utläggningar om verksamhetens syfte, en viss process, ett problem, ett flöde eller en produkt och det är, i alla fall som jag ser det, alltid intressant att få ta del av en verklighet som inte tillhör ens egen vardag. För det andra tjänade denna rundtur ett annat syfte, nämligen att få respondenten mer bekväm, både med mig och själva situationen. Genom att det var respondenten som visade mig lokalerna, att han eller hon kunde berätta, visa mig något, gjorde att den maktbalans som finns i alla intervjusituationer inte blev lika påtaglig.

När själva intervjun sedan började var respondenten relativt avslappnad, pratade öppenlystigt och verkade på något sätt ha fått förtroende för mig. Känslan av att respondenten kunde visa mig något, lära mig, var ofta ihållande under intervjun. Den maktbalans som intervjuer ofta sägs ha, att intervjuaren i själva situationen har en hierarkiskt överordnad roll då det är denna som är ”expert”, personen som tar någon annans kunskap utan att själv säga mycket i frågan (Denzin & Lincoln, 2005; Kvale, 2006), förekom enligt mig inte. Om detta sedan beror på att mina respondenter tillhör någon typ av elit (Harvey, 2011; Kezar, 2003; Stephens, 2007), att jag som relativt ung kvinnlig doktorand inte sågs som hierarkiskt överlägsen (Casell, 2005; Lawthom, 1997), att jag kom rekommenderad från någon i deras eget nätverk eller om jag faktiskt hade fått respondenten att ha ett visst förtroende för mig (Rubin & Rubin, 2012), vet jag inte. Oavsett anledning upplevde jag att respondenterna pratade öppenlystigt med mig och berättade om sina erfarenheter.

Om intervjun sedan bäst kan beskrivas som semi-strukturerad eller ostrukturerad beror på vad man lägger in i respektive definition. Då fenomenet som sådant, konstruktion och hantering av den avvikande individen, har en oundviklig sekventialitet fanns det självklart ett antal teman jag redan från början visste att intervjun skulle kretsa kring, konstruktion, hantering och exkludering. Om detta räcker för att få en intervju att betraktas som semi-strukturerad, att man har ett antal löst definierade områden att prata om, så är också mina intervjuer att betrakta som så.

Skillnaden mellan strukturerade, semi-strukturerade och ostrukturerade intervjuer sägs ibland vara beroende av till vilken grad respondenten har kontroll över intervjuens innehåll (Corbin & Morse, 2003; Fontana & Frey,

2003) och hur mycket forskaren vet om fenomenet innan intervjun genomförs (Morse, 2001). I en ostrukturerad intervju ges respondenten stort utrymme att påverka innehåll och riktning, var historien börjar, vad som bör inkluderas, vilken ordning något ska berättas, detaljgraden, och forskarens uppgift är att ”enbart” ge ramen, ”[the] grand tour question” (Spradley, 1979, s. 86), inom vilken historien ska berättas. På ett sätt är mina intervjuer således att betrakta som ostrukturerade, jag lät respondenten själv berätta sin historia på det sätt den önskade (Morse, 2001) men om någon del inte blev berättad styrde jag intervjun så att också det temat blev täckt.

Vidare ställde jag uppföljningsfrågor, bad om förtydliganden och förklaringar under intervjuens gång, något vissa skulle försöka undvika i en ostrukturerad intervjusituation då det finns risk att påverka intervjuens riktning (Schutz, 1992) Men då dessa uppföljningsfrågor inte tillhörde någon förformulerad intervjuguide, de formulerades under intervjuens gång, så kan det fortfarande ses som att intervjun är ostrukturerad (Rubin & Rubin, 2012).

Orsaken till att just jag valde, eller inte valde, att strukturera mina intervjuer var att jag såg det som ett lämpligt sätt att få tillgång till respondenternas egna tankar och erfarenheter kring fenomenet ifråga (Stephens, 2007; Cassell, 2011), att få dem att prata öppet om ett fenomen som de kunde bäst.

3.7 Kodning och initial bearbetning

Efter att materialet transkriberats, en process som både är tids- och energi-krävande, satte jag igång med att försöka hitta en struktur. Arbetet bestod i att läsa, läsa på nytt och läsa igen. Jag ”umgicks” med materialet för att försöka få en ”överblick, skapa ordning och frambringa kategorier”, en process som mycket fokuserar på att identifiera relationer i det material som man besitter (Rennstam & Wästerfors, 2015, s. 81).

I början använde jag det datorstödda analysprogrammet NVivo där jag kategoriserade materialet in i olika grupper. Dock trivdes jag aldrig med detta sätt att arbeta, jag upplevde att jag tappade helheten, förmågan att överblicka materialet och även att se själva processen i de olika utsagorna. Arbetet med NVivo resulterade i att jag fick en ohanterlig stor mängd av olika kategorier. Jag kodade allt material löpande vilket till slut innebar att jag nästan tillskrev varje ny utsaga en egen ”kategori”. Jag var för nära empirin för att kunna identifiera större mönster. Detta är självklart inte

NVivos fel per se men programmet tog mig från helheten och kontexten som jag där och då upplevde att jag behövde. Av denna anledning lämnade jag NVivo och började istället arbeta på ett mer traditionellt sätt, med penna, papper och färgkoder.

Då jag ville kunna analysera olika delar av processen, konstruktionen, disciplineringen och exkluderingen, utan att tappa helheten i det individuella fallet, valde jag att dela in mitt material i olika fall. Detta innebar att jag skapade ett separat Word-dokument för varje enskild "historia" som chefen berättade. Ett dokument representerade således en identifierad och hanterad anställd. Varje chef gavs ett nummer, likaså varje fall och ett dokument kunde därmed döpas till exempelvis 20,3 där siffran 20 representerade chefen och siffran 3 det tredje fallet respondenten berättat, det är också på detta sätt citaten i mina empiriska kapitel kommer att refereras. Hur många processer en chef genom åren behövt hantera, där det i slutändan inneburit att den anställda fysiskt förvisats, varierade självklart. Vissa chefer hade behövt hantera fler, något som ofta korrelerade med en längre erfarenhet av höga chefsbefattningar, och vissa hade hantera färre. I avhandlingen har jag arbetat med 142 olika berättelser, berättat av 49 chefer, vilket ger ett snitt på 2,9 hanterade fall per chef.

Efter att jag delat in mitt material i olika fall skrevs alla olika historier ut och en grov kategorisering gjordes av processen. Här valde jag till en början att enbart fokusera på en mindre del av mitt material, detta för att kunna göra en djupare analys och få ett initialt grepp om fenomenet utan att drunkna i en allt för stor datamängd, något som också är ett rekommenderat tillvägagångssätt av exempelvis Silverman (2011). Jag använde olika färger för att markera de olika delarna, beskrivningar av själva problemet, vad man gjorde för att försöka komma till rätta med den anställda, varför man ansåg försöket som misslyckat och vad man gjorde för att exkludera den anställda. Varje kategori analyserades sedan separat där jag försökte identifiera olika typer av avvikelser, disciplineringsprocesser och exkluderingsförsök. Efter detta utvidgade jag analysen till att inkludera allt mitt material. Analysen i detta skede var en relativt lång process där utsagor kategoriserades och kategoriserades om. Det var en process där empirin fick tala och arbetet resulterade i att olika typer av avvikelser, disciplineringsprocesser och exkluderingsförsök kunde identifieras. I detta läge började jag också arbeta i Excel. Jag upplevde att programmet möjliggjorde en överblick, att man kunde göra synligt både utsagorna och de framarbetade kategorierna.

För denna inledande bearbetning av materialet arbetade jag med vad Bazeley (2013, s. 197) kallar ett "hierarchical system", där kategorier på en högre nivå ger en mer generell beskrivning av vad som är under. Det är en delvis fri process där utsagan kodas utifrån vad den handlar om och sedan aggregeras koderna till överordnade koder eller kategorier. Dock är kategorierna av empirisk karaktär om än på en högre nivå än själva utsagan.

Arbetet resulterade i att en mängd olika typer av avvikelser, disciplineringsprocesser och exkluderingsförsök kunde identifieras. Detta kunde sedan relateras till avvikelser grundat på antingen prestation eller beteende, disciplineringsprocesser inriktade på antingen att presentera objektiva data om individen eller fokusera på den anställdas inre och exkluderingsförsök grundat på "frivillighet" eller tvång. Under detta arbete tog jag också hjälp av Foucaults begreppsapparat då jag ser disciplinens verktyg, övervakning, jämförelse och differentiering, som del i både konstruktion och process. För att kunna bedöma någon som avvikande måste personen göras synlig, den måste jämföras med en norm och en bedömning av att beteendet inte är korrekt måste ske. Genom att identifiera jämförelsen och differentieringen i chefers uttalande, något som inte vore möjligt utan övervakning, kunde avvikelserna göras tydligare och jag kunde därigenom förstå själva konstruktionen.

Vid min analys av disciplineringsprocessen tog jag användning av begreppet förenhetligande, tanken om att genom träning försöka göra gruppen mer enhetlig. Jag tog också hjälp av Foucaults analyser angående "technologies of power" och "technologies of the self" för att närmare kunna studera de skillnader jag i mitt material kunde observera i disciplineringsprocessen.

Detta arbete gav den struktur som jag i kapitel 5 och kapitel 6 kommer att hålla mig till. Det huvudsakliga analysarbetet bestod dock i att relatera min framarbetade struktur till den mer generella ordningen som kommer genom att man träder in i en arbetstagar- arbetsgivarrelation, med andra ord, till arbetskontraktet.

3.8 Analys

Vad som är analys har på ett sätt varit svårt för mig att definiera. Som läsaren kommer att se i de kapitel där jag presenterar min empiri, kapitel 5 och 6, så har jag en "teoriinrädd" empiri. Mitt empiriska material, både till innehåll och struktur, är inte presenterat som ett "rent" empirikapitel. För mig hade detta också varit omöjligt. Då mina forskningsfrågor är ett

resultat av ett visst teoretiskt synsätt så blir också materialet redan från början påverkat av denna teori.

Den initiala bearbetningen och kodningen av materialet resulterade i ett antal olika grupper av avvikelsebeskrivningar, beskrivningar som alla låg relativt nära empirin. Ett första steg i analysen var att se om det fanns något som på en mer aggregerad nivå kunde förklara varför just dessa avvikelsegrupper betraktades som just avvikande. Analysen resulterade i vad jag nedan kommer benämna som konstruktionslogiker, att cheferna, i sin konstruktion av den avvikande, alla relaterar till en av fyra framarbetade logiker. Dessa logiker kunde jag sedan relatera till vad jag i avsnitt 1.3 benämnde som arbetskontraktet, den ordning som reglerar arbetsmarknadens aktörer. Jag kunde observera att det traditionella arbetskontraktet, tanken om arbetstagaren som nyttig och lydig, var högst närvarande som norm vid konstruktionen av den avvikande, men att detta inte längre räcker för att till fullo beskriva den grundläggande relationen. I kapitel 5, 6 och 7 kommer jag visa att det idag krävs mer av den anställda än att bara prestera och lyda för att betraktas som normal.

Denna analys resulterade också i att jag kunde observera att beroende på utifrån vilken logik den anställda konstruerats, vilken del av arbetskontraktet den bryter mot, ser hanteringen av den avvikande individen olika ut. I kapitel 6 fokuserar jag på hur och varför den identifierade individen hanteras så som sker och varför det är så att hanteringen av den avvikande skiljer sig åt. Analysen möjliggjorde således att vad jag i den initiala kodningen enbart såg som olika typer av avvikelser, hanteringar och exkluderingar nu kunde sättas i relation till varandra.

4 SVENSK ARBETSMARKNAD

Detta kapitel syftar till att ge läsaren en bild av arbetsmarknadens utveckling, från industrialiseringen till etableringen av arbetslagstiftningen. Syftet är att visa hur arbetsmarknaden förändrats, hur vi gått från en av parterna genom avtal reglerad ordning till att istället operera under en regim stipulerad av lagen. Jag kommer också redogöra för aktuell lagstiftning, detta då det kan ge läsaren en inramning av mina nästföljande empiriska kapitel.

4.1 En tillbakablick

Industrialiseringen under 1800-talet ses ofta som en brytpunkt mellan det moderna och förmoderna arbetslivet (Malmberg, 2010). Innan lönearbete som norm var relationen mellan arbetstagare och arbetsgivare grundat på status. Arbetsgivaren hade långtgående möjligheter att förfoga över sin arbetskraft. I Legostadgan, också kallad Tjänstehjonstadgan, stipulerades exempelvis att tjänstehjonet ”icke skall undandraga sig det arbetet och de sysslor, husbonde skäligen föresätter” (Malmberg, 2010, s. 24). Det var först under mitten av 1800-talet som dessa regleringar kom att avta i betydelse, år 1885 avskaffades arbetstvånget, och relationen byggde nu istället på det fria arbetsavtalet (Hanau & Gotthardt, 2003). Denna period kallas arbetsrättens liberala epok (Malmberg, 2010, s. 24), en period som förvisso innebar en lättnad för arbetstagaren, det rådde inte längre något arbetstvång, men också en hög grad av osäkerhet. I den tidigare legostadgan fanns det begränsningar för hur en arbetsgivare kunde frigöra sig från det anställningsförhållande som rådde. Under den liberala epoken var denna trygghet borta och då arbetstagaren endast kunde försörja sig genom att sälja sin arbetskraft ökade beroendet till arbetsgivaren (Hanau & Gotthardt, 2003). Här kan vi se grunden i det moderna arbetskontraktet, att individens tid köps med en förväntan om att prestera i enlighet med vad arbetsgivaren diktarar. Då legostadgans ”anställningstrygghet” inte längre var gällande kunde arbetsgivaren, så fort denna upplevde att individens prestation avvek i förhållande till det förväntade, avsluta relationen.

Denna nya ordning formulerades som en frihet, att självständigt kunna förhandla sina villkor i arbetsavtalet utan att behöva förhålla sig till statliga löner och arbetstider. Detta var en osäker och relativt hård period om man var arbetstagare, det fanns inget skydd för uppsägning, ingen möjlighet till

inflytande och inga skäliga arbetsvillkor, det var minst sagt en period där det var svårt för arbetstägaren att förhandla om villkor.

Av denna anledning slöt sig arbetstägarna samman och bildade fackföreningen Landsorganisationen år 1898 (LO). Arbetsgivarna följde exemplet och år 1902 bildades Svenska Arbetsgivarföreningen (SAF), vilka idag, tillsammans med andra arbetsgivarorganisationer, går under namnet Svenskt Näringsliv.

För LO var föreningsfriheten ytterst central då arbetare som bildade någon typ av sammanslutning ofta avskedades. Under de första åren av 1900-talet gjordes flera försök från arbetstägarsidan att genom lag säkra föreningsfriheten. År 1902 behandlade riksdagen en motion (AK 1902:127) där man menade att ”de senaste tidernas strider mellan arbetare och arbetsgivare i en mängd fall gällt föreningsrätten, eller, närmare bestämt, arbetarens rätt att, utan hinder från arbetsgivarens sida, ingå i eller bilda föreningar”. Motionen underströk att detta var en allmän bestämmelse i regeringsformen och att ”en allmän medborgerlig rättighet sådan som föreningsrätten omöjlig kan genom några slags bestämmelser eller överenskommelser bortkontraheras”, arbetsgivare brukade nämligen genom avtal försäkra sig om att arbetstägaren inte förenade sig. Lagutskottet avstyrkte dock förslaget genom att säga att ”friheten att genom avtal själv bestämma över sina enskilda angelägenheter torde väl också få anses såsom en allmänt medborgerlig rättighet, som kan vara förtjänt av att fortfarande hållas i helgd”. Förslaget i motionen ansågs att ”gå för långt”, något som av riksdagen också bifölls (SOU 1933:36 s 45-47, se också AK 1899:52, AK 1904:137 & SOU 1975:1).

Decemberkompromissen (1906) var det första egentliga erkännandet av föreningsrätten men detta hade ett pris. Redan vid grundandet av SAF hade arbetsgivarföreningen i enlighet med dansk modell infört en klausul vilket gav dem rätt att leda och fördela arbetet samt att fritt antaga och avskeda arbetare (Glavå, 2011). Trots protester från facket skrevs avtalet under, arbetsgivarna hotade med lockout, och både föreningsrätten, i förlängningen också förhandlingsrätten, och arbetsledningsrätten, också kallad arbetsgivarens § 32-befogenheter, etablerades.

Denna överenskommelse formaliserade den norm som var, och enligt mig fortfarande är, gällande, att relationen mellan arbetsgivare och arbetstägare bygger på dominans, att det är arbetsgivaren som bestämmer vad om när något ska göras, när det gjorda är att betrakta som gott nog

och kan avsluta relationen om individen avviker i förhållande till det förväntade. Formaliseringen skedde genom § 32 i Svenska arbetsgivarföreningens stadgar, därav namnet § 32-befogenheterna, och etablerades som allmän rättsgrundsats, en dold klausul, under 1932 genom arbetsdomstolens uttalande att arbetsgivaren må ”uppsäga arbetare utan angivande av skäl. Denna uppsägningsrätt ändras icke därigenom, att arbetsgivaren i det enskilda fallet uppgivit ett skäl, och frågan om detta skäls objektiva berättigande kan i regel icke komma under omprövning.” (AD 1932 nr 100, s 438). Men Decemberkompromissen 1906, erkännandet av förenings- och förhandlingsrätten, skapade också arbetsmarknadens parter då arbetsgivarna accepterade genom avtalet att fackföreningen var en legitim del i arbetslivet, vilket kan ses som grunden för det som ibland kallas den svenska modellen.

Under 1910-talet och 1920-talet var arbetsmarknaden ytterst turbulent. Mellan 1908 och 1926 innebar konflikterna 47 miljoner förlorade arbetsdagar, något som också förstärktes av depressionen i början av 20-talet. Flera misslyckade försök att stabilisera arbetsmarknaden gjordes, många riksdagsmotioner föreslog en mer heltäckande lagstiftning, men försöken bar inte frukt. Partena fick själva lösa det.

Under 1920 fördes diskussioner om hur den ekonomiska krisen kunde lösas. Arbetsgivare funderade på att reformera den tidigare införda regeln om 8 timmars arbetsdag eller att genomföra kraftiga lönesänkningar på bred front. Arbetarrörelsen motsatte sig dock båda förslagen och argumenterade istället för en ökad teknikutveckling och rationalisering, en markant förändrad hållning jämfört med 1910-talets debatt. Nu sågs rationaliseringen som förutsättning att infria både arbetstagarnas mål, löner och levnadsstandard, och näringslivets, vinster. Hotet om lönesänkning och förändrade arbetsvillkor innebar att reformviljan var stark och rationalisering sågs helt plötsligt som nödvändigt av båda parter. Trots att konflikter fortfarande blossade upp var den förändrade inställningen hos arbetstagar-sidan något som förde parterna närmare varandra och var en viktig grund för parternas fortsatta samarbete.

Efter år 1933 blev ekonomin bättre, arbetslösheten sjönk och oron på arbetsmarknaden minskade. LO och SAF försökte nu att själva hantera de problem arbetsmarknaden stod inför. Överläggningar påbörjades 1936 i Saltsjöbaden och 1938 undertecknades avtalet, det så kallade Saltsjöbadsavtalet. Centralt i avtalet var tanken om att separera politiska och fackliga

beslut, man ville helt enkelt att staten skulle hålla sig utanför arbetsmarknaden. En förhandlingsinstans inrättades som skulle pröva alla frågor innan det gick till arbetsdomstolen. Avtalet behandlade också uppsägningar, permitteringar och vissa begränsningar av ekonomiska stridsåtgärder, exempelvis att ”vid uppsägning av arbetare från anställning, som varat minst ett år, [...] skall arbetsgivaren minst en vecka före uppsägning [...] underätta arbetsorganisations representant på arbetsplatsen om den tilltänkta åtgärden.” (Casparsson, 1966, s. 260; Hadenius, 1987).

Saltsjöbadsavtalet kan ses som formaliseringen av den samarbetsanda som rådde under denna period, att arbetsgivare och arbetstagare gemensamt var ansvariga för relationen och den norm som rådde på arbetsmarknaden. Relationen präglades både av fredsplikten, att det under den tid som kollektivavtalet gällde inte var tillåtet att ta till stridsåtgärder för att lösa rättsliga tvister och rätten att vidta stridsåtgärder. Det senare innefattar att både arbetstagare och arbetsgivare, när nytt avtal är under förhandling får utlysa strejk respektive lockout (SOU 1994:141). Genom samarbetet uppstod en maktbalans mellan arbetsmarknadens parter, något som under lång tid karakteriserar svensk arbetsmarknad.

Vid 1960-talets slut kom vänstervågen. Västvärlden radikaliserades genom studentuppror och strejker, mycket på grund av Vietnamkriget och kulturrevolutionen i Kina. För Sveriges del blev gruvstrejken i Malmfälten, år 1969-1970, en brytpunkt, en symbol mellan det gamla och det nya. (Tengblad, 2003). Gruvstrejken kan ses som en pådrivande kraft för de två strömningarna som etablerat sig under det sena 60-talet och början av 70-talet. För det första var det en fråga om att överföra makt och inflytande från arbetsgivare till anställda och för det andra en fråga om de faktiska arbetsvillkoren, att arbetare skulle ges möjlighet att lära, ges befogenhet att ta beslut, behandlas med respekt och ges en karriärmässig framtid, och att alienationen till arbetet, som många hävdades uppleva, därigenom skulle minska (Tengblad, 2003; Thorsrud, Emery, & Törnqvist, 1969).

Angående det ökade inflytandet fanns under denna tid stora tankar om grupparbete, ansvar och frihet, det pratades om den demokratiska arbetsplatsen, något som under mitten av 70-talet drevs hårt av arbetstagersidan (Metall, 1985). År 1973 hade styrelsrepresentation införts och år 1974 kom lagen om facklig förtroendemans ställning och lagen om arbetarskydd. Dock är det för min avhandling mer centralt att se till en annan lag som också infördes år 1974, nämligen lagen om anställningsskydd (SFS

1982:80). Lagens skrivningar kräver att arbetsgivare måste kunna uppvisa saklig grund vid uppsägning och att en arbetstagare enbart får avskedas om denne grovt åsidosatt sina åligganden. Effekten av detta var att den tidigare avtalsreglerade relationen, framförallt när det gäller Saltsjöbadsavtalets skrivningar om uppsägning, helt åsidosattes. Istället för parternas överenskommelse, något som kan hävdas var själva kärnan i den maktbalans som definierade arbetsmarknaden, kom nu alla att inordnas under en hierarkisk ordning, den av lagen stipulerade, en händelse som kraftigt förändrade arbetsmarknadens premisser.

4.2 Aktuell lagstiftning

I detta avsnitt kommer jag redogöra för den lagstiftning som jag hävdar förändrade relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare, lagen om anställningsskydd (SFS 1982:80). Avsnittet är en viktig del för att förstå de följande empiriska kapitlen, vad som rent formellt begränsar cheferna i deras handlingsmöjlighet, varför de inte på stående fot kan göra sig av med en anställd som de upplever avvikande.

Inledningsvis kommer jag redogöra för hur en anställning uppkommer. Detta är viktigt då jag valt att enbart fokusera på en viss typ av anställning, nämligen tillsvidareanställningen, något jag förklarar i det följande. Jag kommer sedan att redogöra för hur en arbetsgivare kan avsluta en anställning, hur man enligt lag är tänkt att agera som arbetsgivare. Genom denna redogörelse hoppas jag läsaren kan förstå de begränsningar som lagen sätter och därigenom också se chefernas faktiska hantering av den avvikande individen i ljuset av detta.

Avsnittet är rent formmässigt något annorlunda i förhållande till både tidigare och kommande avsnitt då jag valt att redogöra för rättsläget.

Anställningens uppkomst

Anställning är idag ett avtal mellan arbetstagare och arbetsgivare. Formen för detta avtal, till skillnad från vad många tror, är relativt löst angivet. Egentligen krävs det inte mycket mer än för andra typer av avtal, ett anbud och en accept (1 § Avtalslagen, SFS 1915:218). Detta anbud kan ske öppet, genom konkludent handling eller genom vårdslöshet. Det första, och absolut mest vanliga, är att avtalet träffas öppet, att båda parter agerar för att en anställning ska uppstå. Det andra sättet, anställning genom konkludent handling, är när någon, för någon annans räkning arbetar och denne drar

fördel av arbetsinsatsen. Här kan således en anställning uppkomma utan att något avtal ingåtts, till och med utan tanken att ett sådant avtal någonsin ska ingås. Det centrala är just att arbete utförts och att någon dragit fördel av denna arbetsinsats.¹⁹ Det tredje och sista sättet en anställning kan uppstå är genom vårdslöshet i anställningssituationen, att man som arbetsgivare agerat på ett sådant sätt att den arbetssökande med fog fått uppfattningen om att ett anställningsförhållande uppstått. Här bedöms rimligheten i ett sådant antagande, ifall sakförhållandena varit sådana att den sökande rätteligen kunnat missförstå frågan om anställningens varande, och om så bedöms uppstår en arbetsrelation mellan arbetsgivare och arbetstagare.²⁰ Således, trots att arbetsgivaren inte alltid har för avsikt att anställa en individ kan, om arbete faktiskt skett och arbetsgivaren drar nytta av detta eller om individen med fog fått uppfattning att anställning ska uppkomma, ett anställningsförhållande uppstå.

En anställning kan således uppkomma på ganska lösa grunder. Dock ska arbetsgivaren, inom en månad efter att en anställning börjat, skriftligt informera arbetstagaren om villkoren, arbetsuppgifter, form av anställning, eventuell tjänstetitel, lön, semester och om anställningen är en tillsvidareanställning, en anställning under begränsad tid eller en provanställning (6 c § LAS, SFS 1982:80), något som av många felaktigt uppfattas som själva grunden för att en anställning ska uppstå.

¹⁹ I rättsfallet AD 1988 nr 38, menar arbetsdomstolen att E, genom att ha "arbetat åt bolaget under den aktuella tiden", trots att anställningsavtal inte skrivits, att "ett sådant [anställningsavtal] ändå anses ha kommit till stånd genom att bolaget har förfogat över hennes arbetskraft". De menar också att "eftersom fråga om provanställning inte har aktualiserats i detta sammanhang har anställningen varit en tillsvidareanställning".

²⁰ I rättsfallet AD 2003 nr 105 har TS sökt arbete vid en kommun. Avgörande i detta fall var ett telefonsamtal som TS ringde till kommunen. Frågan rörde om han skulle få anställning eller inte då han sökt och fått ett annat jobb. Trots att samtalet inte var med ansvarig för själva anställningen ansåg domstolen att de svar TS fick, "att allting var klart, att hon hade träffat [ansvarig] som tyckte att 15 september var ett bra öppningsdatum, att han skulle få en lön på 25 000 kr", och att han efter detta samtal tackade nej till det andra jobbet han blivit erbjuden, "talar för att han verkligen uppfattade det som att ett bindande anställningsavtal hade träffats med kommunen". Som domstolen skriver har "det aktuella telefonsamtalet i juni 2002 gett T.S. fog för uppfattningen att han blivit anställd. Ett anställningsförhållande har därmed uppkommit mellan kommunen och T.S."

I min avhandling är anställningens varande en viktig aspekt. Jag har valt att enbart ta upp fall där den avvikande anställda är en tillsvidareanställd, en ”fast” arbetstagare. Detta har jag valt då lagstiftningen hanterar tidsbegränsade anställningar och tillsvidareanställningar på olika sätt.

En tidsbegränsad anställning, alltså en provanställning, fri visstidsanställning eller ett vikariat har, om man nu skulle anta att en sådan anställd av chefen ansågs som problematisk, ”fördelen” att den är just på viss tid. Den har ett naturligt slut vilket, enligt mina respondenter, gör att man som chef helt enkelt väntar ut individen. Med detta sagt menar jag dock inte att också en visstidsanställd kan uppfattas som problematisk, de är också i de flesta fall skyddade av lagen om anställningsskydd (se Prop. 1973:129 s.140 för undantag) men det eventuella problemet är inte lika överhängande då en provanställning kan avslutas efter sex månader²¹ (6 § LAS, SFS 1982:80), en fri visstidsanställning efter stipulerat datum eller genomfört arbete (4 § LAS och 6 c § LAS, SFS 1982:80) och ett vikariat då ordinarie innehavare återgår i tjänst (AD 1984 nr 66). Av denna anledning har jag valt att enbart intressera mig för den tillsvidareanställda individen som av chefen uppfattas som problematisk. Det är också uttalat att anställningsskyddet som stipuleras i lag i första hand rör tillsvidareanställning (Adlercreutz & Mulder, 2007).

Anställningens avveckling

En tillsvidareanställning kan upphöra att gälla genom uppsägning, avsked eller frånträde (se också Avtalslagens 36 §, SFS 1915:218 och AD 2004 nr 37 i frågan om hävning av avtal). Jag kommer här enbart att behandla uppsägning och avsked då frånträde är arbetstagarens rättshandling ”om arbetsgivaren i väsentlig mån har åsidosatt sina åligganden mot arbetstagaren” (4 § 3 st. LAS, SFS 1982:80).

Uppsägning

Anställningsavtalet som gäller en tillsvidareanställning kan, både av arbetsgivare och arbetstagare, sägas upp och upphör därigenom efter en viss tid att gälla (4 § 2 st. LAS, SFS 1982:80). Åter kommer jag enbart att fokusera på de regler som gäller när det är arbetsgivaren som vill säga upp en arbetstagare då det för min avhandling enbart är väsentligt hur regelverket begränsar just arbetsgivaren.

²¹ Om inte annat har avtalats, får en provanställning avbrytas även före prøvotidens utgång (6 § 3 st. LAS, SFS 1982:80)

Gällande uppsägning från arbetsgivarens sida är den sjunde paragrafen i lagen om anställningsskydd den mest väsentliga, där stipuleras följande;

Uppsägning från arbetsgivarens sida skall vara sakligt grundad.

En uppsägning är inte sakligt grundad om det är skäligt att kräva att arbetsgivaren bereder arbetstagaren annat arbete hos sig.

Vid en sådan övergång av ett företag, en verksamhet eller en del av en verksamhet som sägs i 6 b § [att företaget eller verksamheten övergår från en arbetsgivare till en annan] skall övergången i sig inte utgöra saklig grund för att säga upp arbetstagaren. Detta förbud skall dock inte hindra uppsägningar som sker av ekonomiska, tekniska eller organisatoriska skäl där förändringar i arbetsstyrkan ingår.

Om uppsägningen beror på förhållanden som hänför sig till arbetstagaren personligen, får den inte grundas enbart på omständigheter som arbetsgivaren har känt till antingen mer än två månader innan underrättelse lämnades enligt 30 § [arbetsgivaren är skyldig att underrätta arbetstagaren senast två veckor i förväg och varsla eventuell facklig organisation] eller, om någon sådan underrättelse inte lämnats [något som enbart är grund till en skadeståndstalan men inte häver själva uppsägningen], två månader före tidpunkten för uppsägningen. Arbetsgivaren får dock grunda uppsägningen enbart på omständigheter som han har känt till mer än två månader, om tidsöverdraget berott på att han på arbetstagarens begäran eller med dennes medgivande dröjt med underrättelsen eller uppsägningen eller om det finns synnerliga skäl för att omständigheterna får återopas.

Paragrafens struktur följer den logik som i lagtext ofta är vanlig. Först stipuleras själva grunden i paragrafen, vad allt egentligen handlar om. Sedan görs en negativ tolkning, allt som inte är att betrakta i enlighet med det ovan stipulerade, för att sedan gå in på de rekvisit som krävs för att lagrummet ska kunna användas.

Det första stycket, själva portalen, stipulerar att saklig grund måste föreligga vid uppsägning. Detta är som jag förklarat i avsnitt 1.3 ett rekvisit som består av två delar, uppsägning på grund av arbetsbrist eller uppsägning på grund av personliga skäl, något jag kommer behandla mer ingående i det följande.

Saklig grund förekommer inte om det är skäligt att arbetsgivaren omplacera arbetstagaren. Detta förutsätter dock att det finns en faktisk tjänst på arbetsplatsen och att den är vakant. Om så inte är fallet är arbetsgivaren, i mån av möjlighet, skyldig att erbjuda en annan anställning i det egna

företaget (Dalekant & Weihe, 2016). Så långt som möjligt ska arbetsgivaren erbjuda arbete som är approximativt likvärdigt i förhållande till arbetstagarens tidigare arbete eller kvalifikationer men arbetstagaren kan behöva acceptera lägre sysselsättningsgrad (AD 2016 nr 69), lägre lön (AD 2006 nr 11) eller längre avstånd från hemmet till arbetsplatsen (AD 2009 nr 50).

Stycke tre fortsätter sedan med att undantaga företagsövergång, när en verksamhet tas över av en annan arbetsgivare, som saklig grund för uppsägning.

Den andra delen av tredje stycket behandlar uppsägning på grund av arbetsbrist. Detta innebär inte enbart en faktisk brist på arbetsuppgifter utan också när arbetsgivare, utifrån ekonomiska eller organisatoriska skäl, anser det nödvändigt att säga upp en arbetstagare. Detta är arbetsgivarens mandat att bestämma och arbetsdomstolen går således inte in på de direkta sakförhållandena. Som domstolen skriver i AD 2003 nr 29 är det ”ytterst arbetsgivarens bedömning av behovet av att genomföra exempelvis en inskränkning eller omorganisation av verksamheten som får bli avgörande för frågan huruvida arbetsbrist skall anses föreligga”. Dock måste arbetsgivare kunna visa på att saken utretts, att det finns grund för de företagsekonomiska skäl som presenterats. Om inte så anses uppsägningen kunna ha undvikits och den är därigenom inte i enlighet med paragrafens formulering (Öman, 2016).

Om arbetsgivaren kan presentera att arbetsbristen är sakligt grundad får uppsägning ske utifrån de turordningsregler som stipuleras i paragraf 22. Grunden i denna paragraf är att de som haft anställning en längre tid har företräde till arbete framför de som haft anställning en kortare tid. En person som arbetat i 10 år, om vi antar att enbart en person ska sägas upp, får ha kvar sitt jobb om en annan arbetstagare enbart arbetat 5 år. Vid lika lång anställningstid är det istället arbetstagarens ålder som avgör. Vid uppsägning på grund av arbetsbrist upprättas således en lång lista över anställningstiden, högst upp är de som arbetat längst och längst ner de som arbetat kortast. Uppsägningen sker så att säga nerifrån och upp. Detta kallas en turordningskrets. Kretsen kan dock se olika ut beroende på organisationens uppbyggnad (dess driftsenheter) och avtalsområde. För det första, om organisationen finns på flera olika orter runt om i Sverige upprättas vanligtvis separata turordningskretsar för respektive ort. Detta gäller också om företaget, på samma ort, har flera olika driftsenheter, alltså fler kontor, fabriker eller affärer på samma plats. Vidare delas turordningskretsarna

upp efter avtalsområde där exempelvis arbetare och tjänstemän går under olika kretsar. Lagen är dock vad man kallar semidispositiv och kan genom fackliga förhandlingar ändras. Turordningskretsen blir då vad fack och arbetsgivare kommer överens om vad den ska vara.

Andra undantag är att arbetsgivaren, som enbart har 10 anställda eller färre, får undantaga högst två arbetare som bedöms ha särskild betydelse för verksamhetens fortlevnad.

Lagen om anställningsskydd stipulerar vidare att den ”som har sagts upp på grund av arbetsbrist har företrädesrätt till återanställning i den verksamhet där de tidigare har varit sysselsatta”. Denna regel gäller om man varit anställd hos den aktuella arbetsgivaren i sammanlagt 12 månader under en treårsperiod och gäller tills ”nio månader har förflutit från den dag då anställningen upphörde” (25 § LAS, SFS 1982:80).

Det fjärde stycket i LAS § 7 hanterar uppsägning på grund av personliga skäl. Som redogjorts för i avsnitt 1.3 är detta ett relativt komplicerat rekvisits som kräver att arbetsgivaren bevisar att arbetstagaren misskött sig, varit medveten om att agerandet inte var tillåtet och att agerandet inneburit skada för arbetsgivaren.

Angående kravet att arbetsgivaren ska bevisa arbetstagarens misskötsamhet kan ett exempel tas. K arbetar som vårdare. Under en fängstransport till Italien begår K en stöld som denne, av italiensk domstol, fälls för. Av denna anledning säger K:s arbetsgivare upp K. Arbetsdomstolen menar dock att arbetsgivarens bevis, den fällande domen beträffande stölden, visserligen pekade på misskötsel men att domstolsförfarandet i det aktuella fallet var bristande och inte kunde ligga till grund för uppsägningen (AD 1987 nr 90). Detta visar på omfattningen av kravet, att inte ens en fällande dom gällande stöld självklart erkänns av svensk domstol som ett bevis på misskötsamhet.

För det andra, där arbetsgivaren måste bevisa att den anställda varit medveten om förseelsen, måste arbetsgivaren visa att dennes handlande varit konsekvent (AD 1981 nr 111), att inte arbetsgivaren gett arbetstagaren intrycket att beteendet var accepterat (AD 1996 nr 10) eller att det är någon annan i organisationen som får bete sig på samma sätt (AD 1978 nr 89). Det finns också ett krav att arbetsgivaren måste erinra arbetstagaren om att beteendet inte är acceptabelt, en erinran som ska ge arbetstagaren möjlighet att bättra sig, en erinran som aldrig och på något sätt får upplevas som ett hot (Iseskog, 2005).

För det tredje måste arbetstagarens misskötsel innebära skada för arbetsgivaren, ett begrepp som i detta läge har en relativt extensiv tolkning. Det kan innebära, förutom ekonomisk skada, att ett agerande resulterar i att påverka övriga gruppens arbetsmoral eller välmående men detta, trots en bred tolkning, måste av arbetsgivaren bevisas (AD 1981 nr 140).

Till detta tillkommer också kravet om att arbetsgivaren inte får säga upp en arbetstagare på grund av omständigheter denne känt till i mer än två månader. Detta innebär att en uppsägning på grund av personliga skäl måste grundas på misskötsel som arbetsgivaren fått kännedom om inom denna tvåmånadersperiod (Iseskog, 2005).

Avsked

Avsked är den skarpare formen av avslut. LAS § 18 stipulerar att

Avskedande får ske, om arbetstagaren grovt har åsidosatt sina åligganden mot arbetsgivaren (SFS 1982:80).

Paragrafen är, om man jämför med formuleringen avseende uppsägning, betydligt kortare och på ett initialt sätt lättare att förstå. Dock för den modesta formuleringen med sig en betydligt större komplexitet, vad innebär egentligen att ”grovt åsidosätta sina åligganden”?

I förarbetena beskrivs att avsked enbart får användas i de ”flagranta” fallen, när arbetstagaren avsiktligt eller genom grov vårdslöshet agerat på ett sätt ”som inte skall behöva tålas i något rättsförhållande”. (SOU 1973:7 s. 184, se också prop. 1973:129 s. 149 f). Exempel på sådana flagranta fall är illojal konkurrens (AD 1999 nr 144 rör en anställd som registrerade ett handelsbolag med samma verksamhetsbeskrivning som det bolag han var anställd av), stöld (AD 2013 nr 89 rör hur en arbetsledare, en omständighet som ses som försvårande då arbetstagaren befunnit sig i en förtroendeställning, stulit material och hur detta agerande äventyrade företagets affärsrelation med ett annat bolag), längre olovlig frånvaro (AD 2016 nr 24 rör hur en anställd åkt för att ta hand om sin sjuka far, varit frånvarande i ca två och en halv månad och inte meddelat när denne skulle återkomma) felaktig tidrapportering (AD 2011 nr 17 rör hur en arbetstagare tillskansat sig lön genom felaktig arbetstidsrapportering), allvarlig misskötsamhet (AD 2011 nr 24 rör hur en sjuksköterska vid ett flertal tillfällen valde att gå och lägga sig trots att hon förväntades ha oavbruten uppsikt och kontroll över en sjukvårdsavdelning med särskilda behov) och obstruktion (AD 2014 nr

9 rör hur en läkarsekreterare arbetsvägrat och obstruerat mot arbetsledningen, hur hon i patientkontakter agerar på ett oacceptabelt sätt och misskött sina administrativa åtaganden).

Förutom att det ovanstående visar att det måste vara väldigt allvarliga beteenden för att arbetsgivaren ska kunna använda avsked som metod, illojalitet, obstruktion, stöld eller omfattande frånvaro, ska det också nämnas att om frågan går till arbetsdomstolen så är det arbetsgivaren som har bevisbördan. Denne ska bevisa att beteendet förekommit och också att beteendet är tillräckligt allvarligt för att kunna anses som ett grovt åsidosättande. Om det är frågan om att arbetsgivaren anklagar arbetstagaren för någon brottslig gärning, exempelvis stöld, misshandel eller bedrägeri, upp- rätthåller arbetsdomstolen samma beviskrav som vid brottmål, alltså att det ska stå bortom rimligt tvivel att beteendet har förekommit (AD 2009 nr 24).

Syftet med denna genomgång är att visa på vilket skydd arbetstagaren åtnjuter genom lagen om anställningsskydd, att det krävs relativt mycket att på laglig väg ”göra sig av med” en arbetstagare. I mina nästföljande kapitel, där jag kommer presentera mitt empiriska material, kan detta relativt omfattande skydd komma att omnämnas ett antal gånger, antingen explicit eller implicit.

5 DEN PROBLEMATISKA ANSTÄLLDA

I detta kapitel kommer fokus ligga på den avvikande, den som chefen upplever som problematisk. Syftet är att visa på olika typer av normbrott, vad har individen, enligt chefens uppfattning, gjort eller inte gjort, sagt, presterat eller på annat sätt uttryckt för bli betraktad som problematisk?

Det är här viktigt att notera att det är chefernas utsagor som analyseras, vad chefen anser vara normbrottet, deras konstruktion av den avvikande, och inte vad någon är eller vad någon faktiskt har gjort.

Kapitlet är strukturerat utifrån två grundläggande frågor, vad det är som underkänns och vem det är som underkänner, annorlunda uttryckt, vad jämförs och differentieras och vem gör detta.

Den första frågan, vad underkänns, har delats upp i två breda kategorier, prestation och beteende. Mycket går att invända mot detta. Man skulle kunna hävda att en individ är så mycket mer än sin prestation och sitt beteende och att man därigenom också skulle kunna underkänna en person på många fler grunder, dess karaktär, egenskaper och privatliv. Svaret på detta är att det ändå måste ha kommit till uttryck på något sätt, det måste ha varit möjligt att uppfatta för att kunna bedömas. Oavsett om det är en individs karaktär som anses problematisk, att en person exempelvis är lat, så måste denna bedömning ha skapats av ett visst beteende, något en person gjort eller sagt.

Den andra frågan, vem som underkänner, om det är gruppen eller chefen som definierar avvikelser, har jag valt att använda mig av då jag i mitt material observerat att chefen får olika roller beroende på om det är han eller hon själv som anser individen problematisk eller om chefen mer agerar som informationsinsamlare. Detta har effekter, både på själva konstruktionen men också gällande hanteringen av den avvikande.

Denna uppdelning ger en enkel fyrfältare där olika avvikelser kan placeras in, prestationsavvikelser som resulterar i vertikal eller horisontell friktion och beteendevikelser som resulterar i vertikal eller horisontell friktion. Läsaren ska dock uppmärksammas på att avvikelserna inte alltid är så statiska. En person som exempelvis presterar dåligt och där det är chefen som bedömer denna individ som avvikande kommer enligt det ovan sagda att placeras i fyrfältarens övre vänstra hörn. Dock finns det självklart möjlighet att även gruppen upplever personen som problematisk men i de utsagor jag nedan kommer presentera kommer det ändå bli uppenbart att

tyngdpunkten i bedömningen, vem det är som anser att den anställda är avvikande, tydligt skiljer sig även om det ibland kan finnas en viss överlappning. Fyrfältaren möjliggör att jag i kapitlets avslutande del kan analysera vilken logik individerna är konstruerade utifrån, detta grundat på arbetskontraktets mer generella tanke kring relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare.

	Vertikal	Horisontell
Prestation		
Beteende		

5.1 Prestation som skapar vertikal friktion

Att en arbetstagare ska prestera är en självklarhet i arbetslivet. Ingen anställer någon och betalar ut lön, utan motprestation. Dock är gränserna för vad som är en acceptabel prestation betydligt mer flytande. Här avses arbete som utförs men inte i enlighet med de förväntningar som sätts på den anställda. Då det är arbetsgivaren eller dennes representant, den sistnämnda förkroppsligad som chefen, som definierar vad som kan anses som gott genomförande blir frågan angående vad som är god prestation högst subjektiv. Det är vad chefen bestämmer att den ska vara.

De faktiska bristerna, vad en person gör eller inte gör, kan dock te sig olika. I mitt material har jag lyckats identifiera fyra olika typer av avvikelse som alla rör när en chef underkänner en viss prestation. I dessa fall är det chefen som bedömer att en individ 1) inte har rätt kompetens, 2) saknar någon central förmåga 3) inte visar sig tillräckligt engagerad eller 4) inte närvarar i tillräckligt stor utsträckning.

Individen som inte har rätt kompetens

Denna första empiriska kategori samlar en mängd olika typer av utsagor. Centralt för denna kategorisering är att chefen gett uttryck för att den identifierade individen, avvikaren, har misslyckas med att genomföra det han eller hon är anställd för, detta då personen inte har rätt kompetens. Det ska dock observeras att chefens möjlighet att avgöra denna kompetensbrist skiljer sig åt med avseende på hur konkret det är möjligt att fastslå själva bristen och hur enkelt det är att jämföra och differentiera prestationer.

Absolut enklast är det om kompetensen kan mätas i kvantitativa termer. Här finns det processer där man pratar om bristande prestation, exempelvis att någon säljer för lite och därigenom drar in för lite pengar. Avvikelsen är på ett sätt intuitivt enkel, att en person som inte säljer tillräckligt mycket, eller i alla fall inte säljer lika mycket som dennes kollegor, med lätthet uppfattas som ett problem.

Mina respondenter pratar också om denna typ av avvikelse som att den är lätt att identifiera, att den är lätt att upptäcka och lätt att jämföra.

Det är väldigt lätt att mäta en säljare. Om kompisen säljer 10 bilar en vecka och jag säljer en så är det klart att det kan man ta en eller två eller tre veckor men kanske inte 10 veckor. (20,3)

Och vi har ju rätt så höga krav här, dels på att man ska leverera så att vi tjänar pengar för det måste vi göra men också för att vi ska få nöjda gäster. [...] [Vi] hade en försäljningschef som inte fungerar [...], [om] du är säljare här och du har inte fått in en enda affär eller du har fått in alldeles för dåligt med affärer, [...] det kommer inte funka. (67,1)

Det är inget fel på attityden kanske, och det är inte fel på någonting, förutom resultatet. [...] Så du kan ha väldigt bra personer, men det kommer aldrig bli någon försäljning på de här, och det märker du inte förrän kanske efter 6-12 månader, att det här blir det ingenting utav. (21,9)

Denna enkelhet som man i de ovanstående citaten kan observera ser jag orsakad av att avvikelsen redan från början är isolerad (Miller & Power, 2013). Det är en säljare, utvärderad utifrån sin förmåga att sälja, som misslyckas med just detta. Avvikelsen sker så att säga i sfären för den etablerade mätningen. Denna isolering kan tydligast identifieras i det tredje citatet där chefen uttryckligen separerar personens övriga egenskaper, att det inte är något fel på attityden, att det inte är fel på någonting, förutom resultatet. Det är bara resultatet som räknas, det är det som utvärderas.

Det som mäts uppfattas också som objektivt, som hårda data, siffror, statistik och tabeller. Detta möjliggör att både jämförelse och differentiering kan ske relativt enkelt. Om man studerar det inledande citatet kan båda dessa aspekter identifieras. Avvikaren är tydligt situerad i förhållande till en grupp, en referenspunkt som möjliggör jämförelse. Denna grupp är den helhet som i detta fall etablerar normen och regelbundenheten gör normen normativ, 10 bilar i veckan. När en individ sedan inte lever upp till den etablerade tröskeln blir han eller hon genast identifierad, chefen har redan all data han eller hon behöver då övervakningen är inbyggd från grunden.

Dock är en individs prestation inte alltid så lätt att mäta och desto mer abstrakt uppgiften är desto svårare är det att bedöma kompetensen som undermålig. Då tryggheten i det kvantitativa har gått förlorad är mätningen av bra respektive dålig prestation inte längre lika närvarande.

[Personen hade] svårt att klara sitt arbete, [...] en väldigt snäll och glad och trevlig och så där, omtyckt som kamrat, men hade inte förmågan att klara av arbetsuppgifter och hade inte förmågan att förstå det och ville ha outsinlig hjälp och kom hela tiden och frågade och det var jättemycket fel och frågade om igen och jättemycket fel och så hade det varit under en lång tid. (58,1)

Vi hade en kock som, alltså, det höll på att dra ner hela köket, för det första så, dels blev det fruktansvärt mycket svinn på allt han gjorde så han kostade oss hur mycket pengar som helst [...] [och] vi fick hemskt mycket klagomål på honom. (67,2)

Dock kan man fortfarande identifiera både jämförelsen och differentieringen. Avvikaren identifieras och jämförs utifrån gruppens regelbundenhet. I det första fallet identifieras avvikelsen genom att individen inte klarade sina uppgifter, inte förstod, behövde outsinlig hjälp, frågade hela tiden och gjorde ofta fel. I det andra fallet, det gällande kocken, uppstod mycket svinn och klagomål. I båda dessa, trots att det är mer implicit än när det rörde en individs förmåga att sälja, sker en jämförelse med gruppen. Det är enbart på grund av gruppens normala arbetssätt som chefen kan identifiera det avvikande.

Jämförelsepunkten i förhållande till gruppen kan dock vara mer eller mindre synlig. I följande citat blir gruppen, jämförelsepunkten som chefen använder för att identifiera avvikelsen, ersatt av chefens erfarenhet, dennes definition av en normal prestation. De två följande citaten rör båda individer som inte arbetar i en tydlig grupp, de är självständiga och arbetar med avgränsade sysslor, de är personer som inte har naturliga kollegor, i alla fall inte om man ser till arbetsuppgiften, och därigenom finns inte heller en faktisk grupp att jämföra med.

[Jag fick] ut honom på ett annat uppdrag, och det uppdraget gjorde vi tillsammans, och det gick inget bra. [...] Han hade inte kompetensen. Vi gjorde en rapport, allt i rapporten fick jag skriva om, allt han hade gjort. (25,3)

[Vi hade] en ekonomikille, då, som, ja, man kände att..., jag försökte styra det som skulle tas fram och göras och så där, och det fungerade inte. [...]

Dels kom rapporterna jag ville ha inte riktigt i tid och, jag, och man märkte att det inte riktigt var rätt. (13,2)

I dessa fall jämför chefen med dennes erfarenhet av vad som brukar vara normalt. Då gruppen i dessa lägen inte är närvarande ersätts gruppen av hur tidigare individer klarat uppgiften, att chefen, med tidigare anställd, inte behövde skriva om rapporter eller att saker både blev rätt och kom i tid. Detta är egentligen föga överraskande. I många mindre organisationer finns inte en arsenal av anställda som gör samma typ av uppgift, man kanske bara har en ekonom, en jurist eller en vaktmästare. Dock, då man har haft tidigare personer anställda i dessa områden kan man jämföra med hur arbetet sköttes då. Individens prestation jämförs med andras, den enda skillnaden är att jämförelsepunkten grundas på erfarenhet av en tidigare individ och inte en fysisk.

Mer intressant blir det dock när någon sådan erfarenhet inte finns.

[Personen] fick bra lön och fin bil, men [han] levererade inte, [...] han hade inte kompetensen. [...] Han var duktig på affärer där han jobbade innan, han var duktig med personal där han jobbade innan, men här handlade det om att vi skulle bygga en verksamhet ifrån grunden, och vi började med ett ganska stort projekt, så det blev ju ett jättejobb. (33,2)

Detta fall rör en chef som anställt en verksamhetsutvecklare, tanken är att de ska ”bygga en verksamhet från grunden”. Detta är första gången chefen anställt någon för att göra detta och hen har således ingen tidigare erfarenhet. Dock har chefen en tro om vad som ska åstadkommas, vad en verksamhetsutvecklare bör kunna. Denna tro, oavsett vad den grundas på eller om den kan anses som realistisk eller inte, är chefens sanning, grunden för jämförelsen.

[Jag] var besviken på att han inte hade levererat, men så här några år senare så har jag landat i att jag hade nog rätt stor del i det också eftersom jag inte var intresserad av det han skulle gå in i. [...] Jag hade min storhetsvansinnes-tid här, för 6-7 år sedan, när vi skulle vara bäst i världen på allting. (33,2)

Att chefen i efterhand inser det orealistiska i hela projektet, ser det som en ”storhetsvansinnestid”, förändrar inte det faktum att personen där och då inte lyckades framstå som kompetent, inte levde upp till de förväntningar som chefen hade, inte levde upp till det chefen trodde att verksamhetsutvecklare i stort levde upp till, inte levde upp till den standard den fiktiva gruppen levde upp till.

Alla dessa individer har underkänts för sin kompetens, gruppen är mer eller mindre närvarande och kompetensen mer eller mindre enkel att fastslå. Dock kan man observera att det är själva kärnan i arbetet som individen misslyckas att leva upp till, en kock som inte kan laga mat, en säljare som inte kan sälja, en ekonom som inte kan lämna korrekta uppgifter eller en verksamhetsutvecklare som inte kan bygga en verksamhet. I nästa kategori lämnar vi denna kärna och går över till att studera en anställds förmåga i olika avseenden, förmågor som av chefen anses som så pass centrala att individen, oavsett hur bra denne klarar de faktiska arbetsuppgiften ändå anses som problematiska.

Individen som saknar någon central förmåga

I den andra kategorin fokuserar chefen på den anställdas förmåga. Istället för att personen anses avvika i själva kärnverksamheten, något man kan hävda var fallet i den tidigare kategorin, brister här den anställda i relation till någon förmåga som är viktigt för arbetet men som inte är arbetet i sig. Två sådana förmågor har kunnat identifieras. För det första, hur ordningsam en individ är.

Han var ganska duktig [...] men inte riktigt ordning och reda på honom. Han var duktig med kunden och omtyckt och så men pappersexercisen gick inte riktigt i mål och vi fick det inte att fungera riktigt. (33,1)

På något vis måste [allt] dokumenteras och gör man inte det efter ordning, men det här är mer en ordningsfråga... Så tappar du kontrollen och helt plötsligt i slutet så ska du presentera en faktura till din beställare/uppdragsgivare på x antal miljoner och så frågar han 'vad har du gjort, vad är det som har kostat?' och så kan du inte redovisa det (32,2)

För det andra är det en fråga om tempo, om den anställda är kapabel att arbeta med en viss hastighet.

Det var mest tempot där. Inte hann med. Det är ju komplext, det är ju både, som jag säger, ekonomi, hög kvalitet och sedan tempo. [...] Så det här upptäcker man ju ganska snart [...] men han lagar ju så god mat och är så snäll och duktig och så, men... (27,3)

Han jobbade otroligt långsamt. Om en vanlig människa skulle lägga ner en timma på någonting så la han ner 10 gånger mer. Han var en person som hade klister i fingrarna. [...] Men det var lite tufft för det var inget fel på personen, det var en trevlig kille men långsam. (54,3)

En reko person som fungerade bra i den stora arbetsgruppen [...] Våldigt korta, snabba kontakter. Förväntades komma med ett svar ganska omgående och ta ställning till saker, så kom nästa. Tror inte det sättet att jobba passade den personen. Mer reflekterande personlighet. (50,1)

Man bör notera att alla fem respondenter på ett tydligt sätt isolerar avvikelsen. Cheferna är tydliga med att det inte är personen det är fel på. Avvikarna beskrivs som duktiga på sitt jobb, snälla, trevliga och reko och chefen friskriver sig därigenom från ansvaret, att om personen bara klarat av den lilla detaljen, att lyckas strukturera sitt arbete eller att arbeta lite fortare, hade den anställda nästintill varit exemplarisk. Dock var det något som de inte klarade av och polletterna föll därigenom där de föll, det var inget chefen kunde påverka.

Detta indikerar att chefen verkar inom en etablerad regim, ett större system som eliminerar chefs subjektiva uppfattning om individen. Chefen är tvingad till att enbart se till de ”objektiva” delarna, enbart se till hur arbetet faktiskt utförs och inte ta hänsyn till hur människan faktiskt är, att den anställda är duktig, snäll, trevlig och reko.

Även i denna kategori är jämförelsen och differentieringen tydlig. Andra personer i gruppen kan hålla ordning på sina papper eller hinner mer under samma tid, något dessa personer helt enkelt inte klarar av.

Individen som inte engagerar sig tillräckligt mycket i arbetet

I denna kategori, liksom de andra tillhörande avvikelse där chefen identifierar brister gällande prestation, har jag samlat utsagor om fall där chefen anser att individen saknar rätt engagemang. Det kan vara människor som gör sitt arbete men inte med det driv eller tillgivenhet som chefen önskar, en person som undviker att ta på sig ansvar, duckar eller bara saknar rätt mentalitet. Kort sagt, en person som skulle kunna prestera bättre om den bara ville.

Det var framförallt en person som jag kände, egentligen från dag ett, att [suckar ljudligt], [...] personen är ofta negativ och får inte saker ur händerna, alltså, det var ganska många grejer. [...] Det är ganska provocerande och när man sitter på de här mötena och de duckar och inte tar på sig arbetsuppgifter och smiter, [...], alltså det är demoraliserande och irriterande. [...] men vi kunde inte peka på så himla mycket tjänstefel. (28,2)

Men så var det en person som hade jobbat väldigt länge på företaget, hon hade varit där en 18-19 år, någonting sådant där. [...] Hon ville inte jobba

på det nya sättet, helt enkelt. [...] Hon var ju inte på något vis en oskarp person, inte alls, utan väldigt intelligent och klarsynt. [...] Men det som var att hon inte trodde på förändringsresan. Och då är det ju jäkligt svårt, då går det ju inte till slut. (63,1)

Oj vad negativt allting är, allting är ju negativt, oavsett vilken glad eller positiv nyhet som kommer fram så hittar man någonting som ändå är negativt”. Och det gör att alla kommer in i det här humöret, eller den här mooden. (21,8)

Denna inställning till arbetet resulterar i att chefen upplever prestationen som bristfällig, rapporter blir inte riktigt som de ska, kommer inte i tid eller görs utan själ och hjärta.

Hans bild av hur det var att [inneha denna position] stämde kanske inte riktigt överens med vad som förväntades [...] Han ville göra saker på sitt sätt, helt och hållet. Han såg det här som en liten reträttplats, tror jag, så han kunde sätta sig på [kontoret] så kunde han delegera ut till alla. [...] I vår relation sedan så levererade han inte [...] utan hade alltid ursäkter för att 'ja, det kommer så snart jag kan' eller så fixade han fram något halvhjärtat underlag. (51,2)

Jag tyckte inte att jag fick riktigt leveranserna som jag bad om. [...] Och hon satt mycket och väntade på att saker skulle komma till henne. [...] Till slut, efter ett antal månader, så blir man ju också lite, eller jag blir det, provocerad av det. [...] Det kan inte sitta en människa där som har fullt upp med att hämta te eller måla läpparna eller något annat sådant där, [...] hur jävla svårt ska det vara? (63,2)

En person som inte levererade. [...] glider undan eller smiter från sina arbetsuppgifter. (16,1)

Ibland målas till och med bilden upp av en individ som knappt gör någonting.

Han har [...] hela sitt arbetsliv egentligen gömt sig undan från arbete och det lite grann, i den trygga staten om jag uttrycker det så. [...] [Jag sa till honom] du vill inte, du bjuder inte till, du är inte intresserad av att lära dig nya saker och du är knappt intresserad av det du kan redan. [...] Han fick ju sina arbetsuppgifter, men han gjorde ofta som tidigare och läste tidningen ett par tre timmar om man säger så. (70,2)

Han hade pratat om hur mycket kontakter han hade och hur mycket saker han kunde, och då tänkte vi att han måste kunna hjälpa till själv. Men när vi såg att han går inte på ett enda kundbesök, han ringer inte ett enda samtal.

Och när man då frågar honom om det, då var det bara ursäkter och ursäkter och ursäkter. [...] de är inte över huvud taget speciellt drivande att träffa nya kunder och så heller, utan de sitter gärna på kammaren och väntar på att någon ska göra något åt dem. (25,2)

Kunskap är ju inte allt i en sådan här bransch utan har man bara goet och man vill lära sig, man vill. Men vill man komma hit och få lön och sitta och halvsova, då är man inte så attraktiv (46,2)

Precis som i de tidigare kategorierna är gruppen relativt enkel att identifiera, jämförelsepunkten som möjliggör att avvikelse kan lokaliseras. Dock ser differentieringen annorlunda ut än i de tidigare. Individens misslyckande relateras inte längre till frågan om vad individen kan eller inte kan. Både ifråga om kompetens och förmåga har chefen målat upp en bild av bristande förmåga som den grundläggande orsaken till att individen anses som problematisk. Det har varit personen som inte kan hålla ordning och reda, som inte kan arbeta i ett visst tempo, som inte kan lära sig och därmed vill ha outsinlig hjälp och som inte kan sälja tillräckligt mycket. I denna kategori är det istället viljan som chefen underkänner. Avvikaren målas upp som en person som inte vill jobba, som duckar för arbetsuppgifter, ser positionen som en reträttplats, som väntar på att någon annan ska göra eller ge uppgifter, gömmer sig eller bara sitter av tiden. Differentieringen skiljer sig således, avvikelsen lokaliseras inte längre i förhållande till en persons kunskap, dess förmåga och kompetens, utan här är det en fråga om inställning, vad en person vill eller inte.

Individen med bristande närvaro

Denna kategori kan kanske te sig lite märklig under problem som alla relaterar till prestation. Dock ser jag kravet på närvaro som en förlängning på den förfoganderätt som arbetsgivaren erhållit genom köpet av arbete. Närvaron kommer, precis som kravet på prestation, genom arbetskontraktet och tanken faller sig naturlig. Är du inte närvarande kan du inte prestera, är du inte till förfogande kan du inte göra nytta. De nedanstående beskrivningarna rör alla individer som behöver vara på plats för att kunna utföra arbete.

Sett på detta sätt är skillnaden relativt liten i förhållande till föregående kategori, individen som saknade rätt inställning till arbetet. Tillgänglighetsproblemet var där av mental karaktär, individen var där men inte tillräckligt engagerad eller driven. Om personen engagerat sig mer så hade den kunna

bidragit i högre utsträckning än vad den gjorde, presterat bättre. Samma tanke kan appliceras här, om personen varit närvarande i högre utsträckning hade han eller hon kunnat prestera under denna tid. Dock är det självklart att detta är en typ av beteende, att inte vara närvarande. Men, då detta ger sådana direkta effekter på individens möjlighet att prestera så har jag valt att behandla den i den överordnade kategorin prestation.

Men sedan kan det ju komma till avarter där man märker att någon person är borta väldigt länge. Kommer sent, går tidigt och det där är ju alltid otroligt svårt. [...] Det var en person som avvek från jobbet under långa perioder, hade vi den uppfattningen i alla fall, inte skötte sitt jobb. (58,3)

Han har varit mitt största bekymmer flera tillfällen, [...] han startar en halvtimme sent på morgnarna. [...] [Det] är naturligtvis ramarna, du har ju fotbollsplanen, spelplanen som du måste hålla dig innanför, och det är väl den vi har jobbat ganska hårt med att definiera. [...] ”Är det okej att du sitter där nere och fikar hos den leverantören i en timme? Är det okej? Är du på spelplanen då?” ”Nej.” ”Nej, då är det inte okej att göra det. (33,4)

Slutade dagen tidigt och sade att han var på jobb och så hade han åkt hem istället och det är en lojalitet som människor många gånger har, i den gruppen då. ”Nej, det blir nog bättre” och ”Fan, åkte han hem igen” och tidiga fredagar. [...] Då, det går till en viss punkt och så får droppen bägaren att rinna över (15,1)

I de ovanstående fallen rör utsagorna individer som inte närvarar fullt ut, personer som kommer sent eller går tidigt. Här är det små avvikelser som, när de utförs systematiskt, tillsammans innebär många timmars förlorad prestation, en prestation arbetsgivaren förväntade sig och också behöver betala för.

Betalningen sker ofta i dubbel bemärkelse, för det första måste arbetsgivaren ofta betala personen som uteblev och för det andra så kommer ytterligare tid behöva läggas för att få arbetet gjort, tid som måste ersättas.

Det finns också utsagor som rör mer omfattande frånvaro

Han var aldrig på arbetsplatsen och vi visste inte var han var och då visade det sig att han stämplade in sitt kort [på en annan fabrik] och så var han aldrig på jobbet utan han kom och visade sig någon gång då och då. (30,5)

Vi hade någon som skulle in som drifttekniker men han gjorde inget. Han åkte runt och fikade medans de andra slet. (33,5)

Orsaken till individens frånvaro kan självklart skifta men det faktum att individen är frånvarande i högre utsträckning än de övriga i gruppen, att regelbundenheten bland kollegorna är att faktiskt vara på plats ger regeln att följa, ibland utan undantag.

[En person] som ständigt vabbar hela tiden, hur mycket man har laglig rätt till det. [...] En del tycker det är okej att ta in grannen, [...]. Och att vi inte ens får börja säga så där, ”ja, men mannen då? Är han aldrig...?” Alltså, ska man vara korrekt får man inte ens yppa det här. (27,2)

I alla ovanstående avvikelsekategorier, den om personen som bedömdes ha för låg kompetens, saknade någon specifik förmåga, hade för lite engagemang eller för dålig närvaro, har det varit chefen som underkänt själva prestationen. Gruppen, jämförelsepunkten för att kunna identifiera avvikaren, har varit mer eller mindre närvarande och differentieringen av individen, grundat på gruppens regelbundenhet, att normen blivit normativ, motiveras både med att individen inte kan och att de inte vill. Den första av de två grunderna, att personen inte kan, återfanns inom de empiriska kategorierna kompetens och förmåga. Inom dessa kategorier är det vanligt att chefen separerar personens kunnande från personen i sig, att individen kunde ha rätt attityd, att det inte var ”fel på någonting, förutom resultatet”, något som indikerar att underkännandet inte grundas på individens vilja, förståelse eller engagemang, personen kunde helt enkelt inte.

Att nu säga att detta underkännande enbart sker hos chefen, att gruppen i sig inte skulle jämföra och differentiera individen, är självklart orimligt. Det är inte svårt att tänka sig hur en underpresterande person kan skapa friktionsytor också på en horisontell nivå men i de ovanstående citaten har problemet i huvudsak presenterats som att friktionen varit i förhållande till chefens tanke om vad en individ ska prestera och inte att den bristande prestationen orsakade problem i gruppen. Av denna anledning är de placerade i fyrfältarens första ruta, prestationsproblem som skapar vertikal friktion.

	Vertikal	Horisontell
Prestation	Kompetens Förmåga Engagemang Närvaro	
Beteende		

Dock finns det bristande prestation som på ett mer uttalat sätt underkänns av gruppen, något som behandlas i nästföljande avsnitt, prestationsproblem som skapar horisontell friktion.

5.2 Prestation som skapar horisontell friktion

Under denna del kommer enbart en typ av avvikelser att hanteras, när första linjens chef bedöms som oförmögen att leda en grupp. Kategorin är, både i jämförelse med vad som har presenterats tidigare och med det som kommer presenteras i det följande, speciell i flera olika avseenden. För det första är det den enda kategorin som enbart samlar utsagor om en ”typ” av avvikare, nämligen första linjens chef. Alla nedanstående citat relaterar till en individ som har en formell ledarroll inom organisationen. Andra kategorier, när det kommer till frågan om hierarkisk position, samlar individer på olika nivåer. Det är således inte individens status som är avgörande för var jag placerar personen utan fokus är på själva fenomenet, hur individen uppfattas som avvikande. Detta är även gällande för denna avvikelsekategori men då det just är individens förmåga att leda som underkänns så är det naturligt att den samlar just chefer. Dock är det inte det faktum att de är chef som är avgörande utan att de av överordnad chef bedöms brista i ledarförmåga. Detta leder oss över till den andra frågan som måste förklaras, varför jag placerat denna avvikelsetyp som att den skapar horisontell och inte vertikal friktion, detta då det uppenbarligen är en överordnad chef som konstruerar och då det enkom är dessa som varit mina respondenter. Orsaken till detta är att det sker en dubbel konstruktion. Avvikelsen identifieras av gruppen, det är gruppen som initialt upplever friktion, att deras närmaste chef inte fungerar som andra eller tidigare chefer, att han eller hon inte är lämplig. Denna upplevda avvikelse förmedlas sedan till en överordnad chef som tar över och omkonstruerar problemet.

[Det var en avdelningschef som] inte kunde delegera, alltså styra, vilket skapar en frustration hos medarbetarna. [Medarbetarna] säger 'vi får ingen information, vi vet inte vad som händer, vi vet inte vad som ska hända, vi vet inte vad vi ska göra'. [...] Har du en chef som är på plats där som inte är strukturerad, som inte har koll på läget, som inte har det här, [...] då drar du ner [andra personer]. (42,4)

Det handlade om chefen för [en viss funktion] [...] Och det funkade inte i relationerna, [...] i det här fallet så handlade det om att hon detaljstyrde

verksamheten, så som jag tolkade det. Folk fick knappt gå på toaletten utan att fråga henne så där, väldigt detaljstyrt. [...] Folk var sjukskrivna, [...] [och] facket flaggade ganska tufft att 'det här funkar liksom inte' (26,1)

I dessa fall kan man observera hur respondenten hela tiden relaterar problemet till gruppen, vad medarbetarna säger och tycker om deras närmaste chef. Den överordnade chefen agerar här som insamlare av information, antingen direkt eller via facket.

Hon var fullkomligt tondöv alltså. Det fanns inte en millimeter i hjärnan som hade något reflektionsutrymme eller något annat sådant, det var helt borta. [...] Hon fick mycket gjort men som sagt var i samarbete med övriga [...] Hon kunde inte samarbeta med någon utan hon hade ett tyranni över sin lilla [avdelning] och alla de, ingen vågade säga något utan de gick till sina fackliga organisationer och så eller så pös de till mig. (3,2)

Man ska dock observera att grunden för att gruppen konstruerar sin närmaste chef som problematisk kan skifta. I de ovanstående fallen beskriver respondenten att det just var chefens förmåga att leda som av gruppen underkändes men det kan självklart också vara av mer personlig karaktär.

Framförallt problem i gruppen [...] Han var en jättedålig arbetsledare, ingen hade respekt och alla var ... han var mobbad, fast han tog det inte så. Så det var nästan farligt. Det var blixtnabbt, att ändra på. För han var fruktansvärt illa sedd och kände inte av det. (23,4)

Ja, smågrejer kan man väl säga. Ja, hon räckte väl inte till att hantera den där gruppen. [...] Det är svårt, det kan ju vara så att [personalen] på ett personligt plan, de tycker illa om [henne] och sedan kör man igång någon form av kampanj emot den. [...] Samtidigt så, alltså, det fungerar inte. (13,1)

Det är fortfarande så att själva friktionen uppstår i gruppen och chefen agerar som informationsinsamlare. Dock är det inte längre lika självklart att det är just förmågan att leda som underkänns.

Om man studerar det sista citatet visar också chefen att hen är medveten om att den underordnade chefens misslyckande berodde på att individerna i gruppen, på ett "personligt plan", tyckte illa om individen. Den avslutande kommentaren är dock talande, "samtidigt så, alltså, det fungerade inte", personen kunde inte leda, ett faktum som gruppen genom sitt agerande visat.

Av denna anledning är det fortfarande så att man kan betrakta uttalandena som ett underkännande av chefens prestation, att personen i fråga faktiskt inte kunde leda gruppen, oavsett anledning. Jämförelsen sker på detta sätt i dubbel bemärkelse, för det första så underkänner gruppen individen, man

upplever friktion och störningar. Gruppen förmedlar detta till chefen som i sin tur bedömer individen som oförmögen att leda. Den överordnade chefen gör således det initiala problemet till ett prestationsproblem. Chefens jämförelse grundas inte på individens faktiska agerande utan genom gruppens funktionalitet, hur grupper brukar fungera, och gör därigenom en bedömning att individen i fråga inte kan leda.

	Vertikal	Horisontell
Prestation	Kompetens Förmåga Engagemang Närvaro	Ledarförmåga
Beteende		

5.3 Beteenden som skapar vertikal friktion

Under denna kategori har jag samlat utsagor som alla, på ett eller annat sätt, behandlar när en chef underkänner ett visst beteende. Här är det, till skillnad från det som hittills behandlats, inte längre resultatet av ett beteende utan beteendet i sig som underkänns.

Åter är det chefen som underkänner en individs agerande. Men precis som tidigare kan problemen självklart också upplevas av gruppen. Ut-sagorna är dock av sådan karaktär att de i huvudsak utpekar chefen som personen som jämför och differentierar individen.

Tre empiriska kategorier har kunnat identifieras. Anställda kan anses problematiska då de 1) stjälar eller uppträder bedrägligt, 2) agerar på ett sätt som anses olämpligt för yrkesrollen eller 3) att en anställd går bakom ryggen på eller inte gör som chefen säger.

Individen som stjälar eller uppträder bedrägligt

Den vanligaste orsaken till att jag placerat en individ under denna kategori är att den anställda ertappats med stöld. Om en anställd stjälar, om vi för ett ögonblick bortser från det faktum att det både är olagligt (kap 8 § 1 BrB, SFS 1962:700) och grund för avsked (18§ LAS, SFS 1982:80), bryter personen genom sin handling mot en inneboende princip i all anställning. Precis som personen vid anställning antas att prestera, antas den också att agera inom

den roll den givits. Anställningen separerar person och position där positionen antas tillhöra organisationen och personen arbetstagaren. Att stjäla innebär att arbetstagaren försökt dra personliga fördelar av sin roll, låtit sin person gå före organisationens välmående och därigenom brutit mot anställningens grundtanke (Perrow, 2014; Weber, 1922/1983).

Han snor saker och sätter upp det på kundernas konton och det kan vi inte hålla på med. (30,3)

Han hade stulit cyklar. [...] Så vi hittade ett förråd med 500 cyklar, en lada man hade lånat av någon. Man hade forslat undan cyklar. Ja, vi hittade i vilket fall ... Och han, samma sak där, det är ju ingen brottsling på Kumla som är skyldig, det var samma sak här. Nej, han hade gjort det för att skydda cyklarna, hävdade han då. (26,4)

[Det var en man], alltså varje gång man tankade så rapporterade man det i sin smartphone. Och då visade det sig att den här personen hade 4-5 tankningar per natt, när man skulle behöva en. Och han tankade 30 liter och 25 liter, och... jättekonstigt. Bränsleförbrukningen steg alarmerande. [...] Då tänkte jag, han har säkert med sig en dunk och tankar i, för det är ju bra om man har egen bil eller säljer till någon och så där. (23,1)

Samma sak gäller självklart också för bedrägeri (kap 9 § 1 BrB, SFS 1962:700; 18§ LAS, SFS 1982:80)

Han nyttjade väldigt mycket företagets namn och tog fakturor [personen hade fakturerat bolaget privata inköp, bland annat för en TV, en dator och en bil]. [...] Fakturorna hade aldrig nått oss och så fick man höra, personalen sa, 'jo, men han springer och kollar postfacket varje morgon'. (53,3)

Sedan hade jag ett fall med ett bedrägeri, som var det jobbigaste jag hade som chef. [...] Det var hur mycket som helst. Hur mycket som helst. Han levde helt enkelt ett helt annat liv med hjälp av företaget, än han skulle någonsin kunna gjort, utlandsresor, så här. (16,3)

Det är här värt att påminna om att ingen av de fall jag här tagit upp har av chefen hanterats på det av lagen tänkta sättet. Chefen har istället blivit uppmärksam på att ett visst beteende existerar, försäkrat sig om det, i alla fall tror chefen att han eller hon gjort det trots att det i efterhand inte alltid visat sig vara sanningen, och jämförelse och differentiering sker i samma ögonblick detta blir chefens sanning.

Skulle en annan sanning presenteras är denna felaktig. Principen att man är oskyldig till motsatsen bevisats appliceras inte. Chefen är istället domare och arbetstagaren är skyldig även om de inför lagen inte är det.

Men det var ju då att det var två personer som var polisanmälda och avstängda [...] ... Det var ju brottslighet, man hade stulit saker. Men problemet där var ju att, det var ju inte ... Polisen kunde ju inte styrka brott, så de var ju inte dömda. Vi kunde egentligen ... hade egentligen inte fog att säga upp då av personliga skäl, för vi hade ingen ... kunde inte bevisa någonting. (26,3)

Sedan hade hon jobbat några månader hos oss, så kom det ju fram att hon under sin studietid hade haft ett annat arbete, där hon hade begått brottsliga handlingar. [...] Hon hade en polisutredning, helt enkelt, från en tidigare arbetsgivare, och det kändes ju jättekonstigt. [...] Hon hade ju inte blivit dömd, det ska vi ju komma ihåg. Hon hade ingen dom, utan det var ju bara en undersökning, och innan dess så är man ju oskyldig, så att säga, innan domen fallit, men vi kände ändå att det här blir ju jätte jättekonstigt. (58,4)

I de två ovanstående citaten ser vi hur anställda, trots att polisen inte kunde styrka brott, konstrueras som potentiella brottslingar, som ohederliga individer.

Jämförelsen i alla de ovanstående citaten sker direkt, överträdelsen i sig räcker för att identifiera individen, jämföra den med det normala. Dock är jämförelsen nästintill osynlig. Gruppen, utgångspunkten för det normala, nämns av cheferna inte alls. Anledningen till detta är att gruppen som sådan inte längre behövs, chefen behöver inte längre konstruera individen i förhållande till gruppens outtalade norm, lagen har redan gjort det.

Om vi för ett ögonblick går tillbaka till ett av de första citaten jag presenterade ser vi tydligt hur avvikelserna, personen som bara sålde en bil i veckan, sätts i relation till den övriga gruppen som säljer 10 bilar i veckan vardera.

Det är väldigt lätt att mäta en säljare. Om kompisen säljer 10 bilar en vecka och jag säljer 1 så är det klart att det kan man ta 1 eller 2 eller 3 veckor men kanske inte 10 veckor. (20,3)

Här kan man sedan anta att normen om 10 bilar i veckan är föränderlig. Det normala hade lika gärna kunna vara åtta, tre eller fem bilar. Problemet ligger just i att individen i detta fall presterar betydligt sämre än övriga.

När det istället rör individen som ställdes ersätts gruppen med lagen vilket också gör att vi får en ny grund i differentieringen. Tidigare har chefen grundat skillnaden mellan gruppen och den avvikande i tanken om att individen inte kan eller inte vill. I denna kategori är det att individen brutit mot en absolut regel.

Individen som visar sig olämplig för yrkesrollen

I denna kategori har jag samlat utsagor som alla rör hur en individ av chefen bedöms vara olämplig för en viss roll. Det är en stor blandning av empiriska utsagor men de rör alla, på ett eller annat sätt, hur en person av chefen bedöms som mindre lämplig att utföra ett visst arbete.

Vad som förenar citaten är att denna bedömning är starkt kopplad till vilken typ av organisation personen arbetar inom eller vilka uppgifter personen har. Det är inte agerandet som ensamt konstituerar avvikaren utan detta sker i relation till organisationens syfte, mål eller ideal.

Men sedan har vi givetvis en gråskala, oavsett om det är brottsligt, moraliskt fel eller direkt olämpligt, så kan det ju skada [organisationens] förtroende, [...] fall som man inte kan ta på, men det passar inte här. [...] [det blir] omöjligt att jobba kvar. (14,1)

Han hade varit otrevlig mot en person i mail, helt enkelt. [...] Och [personen] hade själv inte förståelse för att det här var tokigt, utan han sa "jag blev arg" och så där konstigt. [...] För han kände sig påhoppad av medborgaren. Och då tyckte han att han hade rätt att gå i svaromål och bli ännu värre tillbaka. Och hade inte någon förståelse för att vi [själva organisationen] blir attackerade, i så fall så är det för vår yrkesroll, och att vi måste vara professionella då. [...] Och den här mailkonversationen dem emellan pågick också under ett antal dagar, så det var inte så att det [respondenten knäpper med fingrarna] så här, för iväg något, utan han hade många tillfällen att besinna sig. (58,2)

Jag hade en [anställd] som, ja, rasistisk, det var nästan att ta i för lite, alltså. Han hade en väldigt människoföraktande inställning. Han kallade [personerna som organisationen kom i kontakt med] för drägg och, ja, alltså på kafferasterna och så där, och satt och raljerade. Och det tyckte jag att det där är en inställning som man faktiskt inte får ha i en [sådan här organisation]. (76,4)

Respondenterna visar här att det inte bara är agerandet som är problematiskt utan agerandet i relation till organisationen. Personen kan skada organisationens förtroende, rasistiska uttalanden passar sig inte, framförallt inte här, och att man måste vara professionell och inte gå i svaromål på personlig basis.

Fler exempel kan lyftas fram där det är personens agerande i relation till organisationens syfte som anses problematiskt.

Där anställde vi ju en alkoholist, [...] vi hade fan anställt en alkoholiserad person som ska jobba med alkoholmissbrukare, det går ju inte. (3,4)

Citatet visar att det just är kombinationen som anses som problematisk, att en alkoholist som ska jobba med alkoholmissbrukare och inte enbart det faktum att personen i sig missbrukar alkohol. Att notera är att missbruk, både alkohol och droger, brukar av chefer anses relativt enkelt att hantera. Det finns strukturerade handlingsplaner att följa och hjälp för cheferna att få angående hur de ska agera. Av denna anledning är det relativt ovanligt att cheferna upplever individer med denna typ av problem som just problematiska. Dock, när arbetet är av en viss karaktär, när ett agerande strider mot organisationens hela syfte, konstrueras individen som ett problem.

Sedan hade vi ju också kärlek mellan klienter och anställda. [...] Det kan man inte acceptera [...] för lojaliteten mot arbetsgivaren står sig ju inte mot lojaliteten mot sin kärlek. (4,3)

Jämförelsen sker återigen, precis som fallet med individen som ansågs ohederlig, inte enbart i förhållande till gruppen. Dock har lagen i detta nu ersatts av organisationen²², dess syfte, mening och mål. Om vi tar det sista citatet som exempel, när en anställd upptäcktes ha en relation till en klient, så är organisationen av en sådan typ att, oavsett om alla anställda skulle inleda en relation med en klient så skulle normen aldrig ändras.

Centralt för alla dessa citat, och vilket gör denna kategori något annorlunda i förhållande till övriga kategorier, är att kontexten får en avgörande betydelse. Avvikelsen, vad personen faktiskt har gjort, anses av chefen som problematiskt just då organisationen som sådan förväntar sig att individen ska agera inom vissa ramar. Om man jämför med tidigare kategorier, att en person exempelvis anses ha för dålig kompetens för att kunna genomföra sina sysslor, så kan detta ses som ett mer generellt problem, ett problem som är likartat över olika organisationer. Om en person exempelvis säljer för lite och därigenom drar in för lite pengar, om vi nu antar att organisationen har en säljfunktion, är detta ett potentiellt problem för alla organisationer där denna funktion är viktig. Samma sak gäller dock inte denna kategori. Att bli kär, i en kund, klient eller samarbetspartner, är inte nödvändigtvis en omständighet som skulle göra att chefen ansåg individen problematisk. I detta fall är det dock det på grund av organisationen som sådan. Centralt blir då inte det specifika personen har gjort, att bli kär, ha alkoholproblem

²² Alla dessa är offentliga organisationer.

eller svara otrevligt på ett mail utan att personen gått utanför den roll som chefen förväntar sig att den anställda agerar inom.

Individen som går emot eller bakom ryggen på chefen

I sista kategorin tillhörande avvikelser relaterade till beteende, där det är chefen som i huvudsak upplever friktion, har jag samlat utsagor som alla rör hur en chef upplever att en individ går emot eller bakom ryggen på honom eller henne.

Jag hade en person som inte accepterade när jag säger att det är jag som sköter vissa kontakter, det är jag som är chef här. Vederbörande bröt mot det ett antal gånger och gick förbi mig. (5,1)

Jag var inte nöjd och det var hur han liksom gled undan och gick till [andra beslutsfattare] utan att tala om för mig vad han skulle prata med dem om. (3,3)

De två ovanstående citaten är intressanta och bekräftar på ett sätt att det just är handlingen och inte resultatet av handlingen som betraktas som problematiskt. Cheferna fokuserar inte alls på vad som var effekten med dessa kontakter, vad personen faktiskt försökte göra. Ingenstans framkommer det att individen på något sätt försökte motarbeta chefen, få hen att framstå i sämre dager eller själv ta åt sig äran. I utsagorna är det på ett sätt helt irrelevant. Istället fokuserar uttalandena på det faktum att individen gått runt chefen i fråga, inte på frågan om varför denna gjort det. Följande citat rör en person som snabbt hade avancerat inom organisationen, gått från att vara en "vanlig" arbetare till chefens närmaste man.

Problemet var att det gick ungefär ett halvår sedan ville han ta ett nytt steg. Det fanns inget nytt steg, [...] han jobbade som min närmaste man, i princip, och vi gjorde upp om lön och förmåner och tjänstebil och allt vad han skulle ha. [...] [men han] ville ha mer och då sa jag, 'det funkar ju inte för det är ju en hel grupp som jobbar så du får vara nöjd. [...] Han gick till högsta chefen och mer eller mindre utpressade honom. [...] Och sedan när han kom till jobbet, så log han och sa 'jag fixade det där själv som inte du ville vara med på, det har jag löst'. (23,5)

Åter är det själva handlingen som är fokus, att personen, i sin iver att klättra i hierarkin, går utanför den hierarkiska ordningen, tillskansar sig fördelar utan chefens godkännande. Dock kan självklart handlingen kombineras med att chefen upplever effekterna av individens agerande som problematiska.

Jag tror att arbetsledaren tittade väldigt mycket mellan fingrarna, för han visste om det här [att anställda fuskade med arbetstiden]. [...] Och det tyckte inte jag var okey. Så vi har ganska strikta regler, jag och mina arbetsledare, men den här killen vågade inte leva upp till dem. (30,4)

Precis som de tidigare kategorierna inordnade under beteendeproblem som skapar vertikal friktion är gruppen inte särskilt närvarande i bedömningen av den avvikande. Beskrivningarna i sig är berättade som att de är tillräckliga för att förstå varför individen är problematisk. Differentieringen grundas antingen på att individen i objektiv mening inte får, detta grundat på lagen, att personen, genom sitt agerande, bryter mot organisationen syfte och tanke eller att individen går utanför den hierarkiska ordningen. När detta är konstaterat av chefen differentieras individen direkt, han eller hon får helt enkelt inte göra som hon eller han gör, oavsett om bryter mot det lagstadgade, internreglerade eller outtalade.

	Vertikal	Horisontell
Prestation	Kompetens Förmåga Engagemang Närvaro	Ledarförmåga
Beteende	Stöld & bedrägeri Olämplig för rollen Går bakom chefens rygg	

5.4 Beteenden som skapar horisontell friktion

I denna sista kategori kommer jag behandla ett av de vanligaste problem en chef tvingas hantera, de sociala, mellanmännsliga relationerna. Alla utsagor rör individer som inte agerat på det sätt som förväntas och där deras beteende brutit mot den norm om hur man uppför sig mot sina kollegor.

Två sådana beteenden har kunnat identifieras, individen som 1) uppfattas som otrevlig och 2) upplevs ha samarbetsproblem. Men det finns också en tredje kategori. De två hittills nämnda, individen som är otrevlig eller upplevs ha samarbetsproblem, är båda i relation till arbetet. Individen skapar på ett eller annat sätt osämja på arbetsplatsen genom sitt agerande på just arbetsplatsen. Den tredje är av en något annorlunda karaktär. Där är det inte längre lika enkelt att se att det beskrivna problemet har någon koppling

till själva arbetet, kollegorna eller chefen. Det är något som skapar friktion men detta något kan lika gärna relateras till vad den anställda gör eller har gjort utanför arbetet, alternativt till personen som sådan, en mer diffus uppfattning om att individen inte passar in.

Individen som är otrevlig

Detta problem, att ha en anställd som av gruppen uppfattas som otrevlig, anses av cheferna ofta som väldigt komplicerat, både när det gäller effekt och hantering.

[Kollegorna] säger att det går inte att prata med honom. [...] Supporttekniker, ungdomar, de vill inte åka dit, för han skäller så mycket på dem så de börjar nästan gråta. [...] Och det här har han gjort, han har gjort sig ovän med ganska många. (25,4)

Ja, det var en man i organisationen som hade hållningen att gärna förminska sina arbetskamrater, [...] en sådan här person som skapar negativ energi i en organisation. [...] man tyckte att han var elak och dum. Att han inte gjorde det han skulle göra utan la det på andra. (51,1)

Vad ska man säga, negativa beteenden, [...] tvär och ilsk och sådär. (70,2)

[En person] som inte verkar må riktigt bra, blir väldigt stressad, och i den där stressen väldigt lätt blir väldigt taggig och så. [...] Det här blev en svårhanterlig situation, arbetskamraterna kommer och säger 'hon är grinig, hon är sur, och hon fräser, är alldeles hopplös, [...] en vuxen människa som bara hugger. (27,1)

Det var det, hon var en person som är väldigt målfokuserad och väldigt målriktad och ganska hård, vilket gjorde att jag fick mycket klagomål utifrån organisationen att hon trampade på folk. Det kom folk och sa till mig att när hon går fram, det är som att hon hugger ner en skog och träden bara faller på sidorna, att "du måste prata med henne, för hon är alldeles för tuff och hård, så det är många andra medarbetare som mår dåligt". Så det var ju det, att det kom jättemycket klagomål på henne, att hon var för tuff. (25,1)

Citaten visar att gruppen i detta läge åter är mer aktiva i processen att jämföra och differentiera. Till skillnad från avvikelser som skapar vertikal friktion, där det är chefen som jämför och bedömer en människa, detta utifrån gruppen som referenspunkt, så är det nu gruppen som konstruerar den avvikande, i alla fall i detta initiala skede. Chefen agerar i dessa lägen som insamlaren av information, han eller hon tar in övriga gruppens uppfattning av personen i fråga och utifrån denna information skapar sin egen bild.

Alla dessa citat ger också uttryck för att det är många i respektive grupp som ser individen som otrevlig, att det är en gemensam upplevelse i organisationen. Konstruktionen blir så att säga kumulativ, att många upplever små störningar. Det rör inte individer som en gång, oavsett anledning, råkat snäst av en kollega eller hade en dålig dag utan de små problemen byggs upp till en sammanhängande bild.

Det finns dock också fall där den individ som anses som otrevlig enbart är detta mot en enstaka individ, en klassisk mobbningsituation.

Det funkar inte, [...] och han mår liksom dåligt av det här och på gränsen att gå hem. [...] Två medarbetare som inte kommer överens. [...] han uppfattar det som att hon ... [...], hon trycker ner honom i alla sammanhang och så fort han säger något, så säger hon någonting annat. Och han tycker att det är utstuderat, att hon försöker trycka ned honom. Och att få honom att utstå i sämre dager, helst i offentliga sammanhang så där. (26,2)

Ja. Och på sådana här avdelningsmöten och APT, när [en viss person] öppnar munnen så börjar [den här personen] liksom, du vet det här [respondenten lutar sig bakåt, himlar med ögonen, och knackar med fingret på tinningen]. Kroppsuttryck och ansiktsuttryck, att tala om att ”den där är helt korkad” så, väldigt tydligt. [...] Mycket härskarteknik och just det där att negligera. [...] Det är ju inte ofta jag kallar någon bitch, men hon är en bitch. (38,1)

I de två ovanstående citaten beskrivs en något annorlunda situation. Handlingarna som konstituerar individen som avvikare är mer riktad mot en enstaka individ. Handlingen kan också ses som mer allvarlig, mer utstuderad, att i offentliga sammanhang få en annan person att framstå i sämre dager, att negligera och med kroppsspråket förringa en annan person, än som var fallet i de tidigare citaten, att en person i mer allmän mening upplevdes som otrevlig. Det är inte längre frågan om att vara tvär och ilsk, att ha taggarna utåt eller att fräsa åt kolleger. I dessa fall behöver avvikelsen inte upplevas av många då chefens bedömning i de här fallen var att det handlade om mer allvarliga incidenter.

Individen som har samarbetsproblem

Denna kategori, samarbetsproblem, skulle på ett sätt kunna vara den överordnade kategorin för den tidigare. Självklart blir det problem med samarbetet om en individ ständigt uppfattas som sur och grinig eller om personen trakasserar en enstaka individ men om man studerar själva

beskrivningen av vilket beteende som av chefen identifieras som problematiskt är samarbetsproblem ändå att betrakta som en egen kategori. Beskrivningarna rör här själva arbetet, hur en person är i relation till sina medarbetar när personerna utför sina sysslor.

Hon lyssnade överhuvudtaget inte på [medarbetarna], [...] hon bestämde saker hon inte skulle bestämma. Ja, det låter ju inte så jävla märkvärdigt men det var oerhört besvärligt alltså. [...] Det sliter för mycket, det tar för mycket av tiden. [Jag sa, 'medarbetarna] är förtvivlade', 'ja, men de förstår ju ingenting' [menade hon]. (3,1)

Hon var förmer än de andra [personerna] och höll på och härjade med dem. [...] Hon kunde gå och skälla ut någon för att de hade glömt att expediera till den och den fast hon inte hade med saken att göra. [...] Hon kunde mer, hon tyckte hon var duktigare. (76,1)

Så när man tar in de här yngre människorna, som kommer in, som inte har Luther på axeln på samma sätt som jag har, så kommer det in människor som faktiskt är lite mer i sig själva och tycker att de själv kan och vet allting bäst. [...] Så blir det ett attitydproblem, att man kan så mycket att man inte ens behöver samarbeta med de andra, och för oss är samarbete otroligt viktigt. (54,1)

Så då var den personen ganska van vid att kunna köra på och bete sig arrogant och så och valde att låta bli att komma på avtalade möten för att göra föredragningar, alltså inte bara till att komma på ett möte med mig, utan dök inte upp när vederbörande borde varit med och deltagit i en diskussion och sådär, [...] alla förväntade sig en föredragning och så var de inte där, (65,1)

De ovanstående utsagorna, om den otrevliga individen och den som ansågs ha samarbetsproblem, har båda kunnat relateras till hur individen uppträder på arbetsplatsen. I det nästföljande kommer beteenden som inte på samma sätt har denna koppling att behandlas.

Idiosynkratiska konstruktioner

Trots att jag under denna kategori har samlat utsagor som i sak inte beskriver samma beteende har de ändå en sak gemensamt som gör att de är värda att behandla tillsammans, de visar hur en människas beteende, utan att vara direkt relaterat till vad individen faktiskt gör i arbetet, kan få stora konsekvenser för hur personen uppfattas.

Vissa av de nedanstående beskrivningarna är relativt konkreta medan andra är påtagligt abstrakta. I de konkreta fallen har en individ gjort något, man får som läsare ta del av en händelse, men denna händelse, när man ser till vad som faktiskt beskrivs, kan inte på ett tydligt sätt relateras till själva arbetet. Chefen beskriver något, ofta väldigt ingående, för att på något sätt förmedla hur problematisk individen faktiskt var.

I tidigare kategorier kan man på ett sätt förstå att friktion uppstod, att det kan vara problematiskt om en individ inte kan eller vill prestera, har bristande närvaro, är otrevlig eller inte kan samarbeta. I denna kategori syns inte detta lika tydligt.

I de två nedanstående citaten får läsaren ta del av när två chefer försöker beskriva deras respektive avvikare, i det första fallet beskrivs problemet vara att en person upplevde sin graviditet som jobbig och i det andra fallet att en person blev misshandlad.

Det var en misslyckad rekrytering. Inte från början, naturligtvis, hon var elev här och visade upp en positiv och pigg sida, men väldigt, väldigt tidigt när hon började jobba så kom det här som jag tänker handlar om vad man har i ryggsäcken. Jag kommer så väl ihåg när hon var gravid så tänkte jag en gång att ”ja, men, det är ju märkligt att hon kan få alla symptomen som jag någon-sin har hört talas om”, att hon från dag 1 mådde så dåligt, och hon satt vid sitt skrivbord och hon hade radat upp, hon hade någon åksjukepiller mot illamåendet och hon hade något band och hon hade ett äpple för hon var tvungen att äta var 15:e minut, hon hade en kopp te för hon hade bakat. Nu skrattar jag, det låter ironiskt, men då kände väl jag... [...] Och jag tänkte faktiskt när hon började klaga på graviditeten, så tänkte jag, ”men gud, vad hemskt”, för någonstans, ”hon har ju valt det här, hon låter ju som att hon trivs bra i sin relation, och hur kan man ... en enda dag måste ju komma när hon säger att hon är glad över det här, och att det ska bli kul”, men jag tror ta mig sjutton på 9 månader att det kom nog inte någon gång nästan. Och när hon skulle resa sig så [suck] sa hon varje gång, fast hon var i fjärde månaden, typ så där. ”Stackars barn”, tänkte jag. ”Det här måste ju det där lilla fostret känna, nästan.” Så tänker ju jag. Att det där måste ju vara i hela kroppen (27,4).

Ja, det var att hon kom väldigt misshandlad. [...] Och kommer man till arbetet med blåmärken så är det klart att andra medarbetare blir ju alldeles förfasade. Och något gör ju att man kommer och vill visa upp sig. Kvinnor som är utsatta för det är ofta hemma. Nu har inte jag varit med om det så, men i den här situationen blev det också väldigt märkligt att hon kom, och till slut blev det så där ”gör hon det där själv?” [...] ”Jag vill ju anmäla” och

det var mycket runtomkring det här men hon ville inte, och ja hon var, tror jag, väldigt sjuk på det sättet, och mycket lögner, det blev en insnrjning på något sätt. (36,2)

Innan dessa citat behandlas vill jag att läsaren ska komma ihåg att det samtal jag hade med dessa respondenter rörde problematiska individer, detta var kontexten. Cheferna ser de ovan beskriva individerna som de facto problematiska. Vid en fråga om de gjort sig av med en människa för att denna hade en jobbig graviditet eller blev misshandlad så skulle de utan omsvep säga NEJ. Uttalandena ger i chefens uppfattning uttryck för något annat än själva sakförhållandena, att något var allvarligt fel med individen, att en vanlig människa enligt deras uppfattning aldrig skulle agera på det sätt som de ovanstående personerna agerade.

Det är ingen tvekan om att personerna som beskrivs i dessa citat av chefen anses som djupt problematiska. Dock är denna problematik betydligt mer kontextbunden än tidigare kategorier. Man kan intuitivt förstå att en person som inte presterar, inte kan samarbeta eller inte följer chefens order kan upplevas som problematisk i alla typer av organisationer. Men att säga att detta också gäller för jobbiga graviditeter och misshandel skulle inte fungera lika bra.

Det finns också fall där chefen försöker förmedla en tydlighet, att problemet faktiskt var kopplat till själva arbetet, men där, när man ser till vad som faktiskt sägs, ingen tydlig problembeskrivning faktisk finns. Dock är detta inte samma sak som att säga att chefen inte upplevde detta, han eller hon kan se personen som djupt problematisk, men det finns helt enkelt inget konkret att peka på.

En människa som levererade resultat, men inte enligt våra värderingar. [...] Det svåraste är ju att säga upp människor som levererar resultat, där vi tjänar mycket pengar, men inte gör det enligt våra värderingar. Vi har ju fyra starka värderingar. [...] Vi hade inte alls samsyn på vad vi såg, utan hon tyckte att hon minsann hade alla värderingar, medan vi inte tyckte det. Vi tyckte att människan gjorde ett slafsjobb, att det inte var... Vi jobbar med professionalitet, hänsyn, öppenhet och omtanke. [...] Hon kunde prestera, hon kunde leverera, men hon gjorde på fel sätt. [...] Och jag vill återigen komma fram till att det beror på att det är en människa som inte har gjort upp med sitt bagage, då blir det så. Har man en mogen människa, en trygg människa, en sann människa på andra sidan, de är aldrig några problem. [...] Men det tror jag inte hon vill se heller, för återigen, hon ville tillhöra den här gruppen, hon ville vara med i det här teamet, det här gänget. Vi hade ju kul tillsammans,

vi hade roligt tillsammans och vi gillade varandra som personer, vi gjorde jättemycket roligt tillsammans. Det som störde henne mest, tror jag, är att hon inte var accepterad att få vara med i den här gruppen. Det var det hon slogs för, tror jag (9,4).

Friktionen kan här identifieras till det horisontella planet, hon var inte accepterad. Varför det var så är dock inte lika klart. Chefen pratar inte om att hon var otrevlig eller att hon inte kunde samarbeta, inte heller att hon presterade dåligt, ”hon kunde leverera, men hon gjorde på fel sätt”. Deras fyra värderingar ger inte heller någon direkt förklaring på vad individen faktisk gjorde, bara att hon upplevdes agera på tvärs mot en eller flera av dessa värderingar. Orsaken till detta sägs av chefen bero på att personen ifråga inte gjort upp med sitt bagage, ”då blir det så”. Hon var ingen människa som var mogen, trygg eller sann. I slutet av denna intervju säger dock respondenten att det helt enkelt ”[var] en människa som inte passa[de] in”.

De mer abstrakta beskrivningarna är av en något annan karaktär. Här har chefen betydligt svårare att beskriva något överhuvudtaget, det är mer en känsla av stark existentiell osäkerhet som förmedlas.

[Han hade] sin fru jobbande kvar i företaget och man kände i luften på något vis att det är någonting som inte stämmer riktigt. [...] Ska man vara riktigt elak så kan man säga att det känns som han inte hade någon insikt över någonting egentligen. Han var en väldigt ... introvert är väl fel kanske, men han levde i sin egen bubbla. [...] Och han var dessutom speleman. [...] Han åkte runt i Dalarna och spelade dragspel. [...] Han var, jag vet inte, om han kanske var mer konstnär. [...] Man störde sig lite grand på honom. Det kändes lite obekvämt. Nej, jag tror för många så ... Han kunde vara lite arrogant och så, så det blev en halvdålig stämning emellanåt. [...] Det går inte. Det är fruktansvärt, det är hemskt alltså. Det är nästan bättre om man gör något ... någonting man inte borde göra så att säga, det är lite mer konkret. Men i det här fallet så var det vår uppfattning om hans sätt att vara och det ena med det andra. (32,1)

Då hade vi en person, som dessutom halkade in på ett bananskal, det var väldigt olyckligt. Och, ja vad var problemet...? Problemen var väldigt mycket, det var en väldigt bohemisk person. Och som hade konstnärliga ambitioner med sitt jobb och det var det inget fel på. [...] Det blev väldigt krångligt. [...] Han hade också alkoholproblem. [...] det var väl kanske inte alkoholism, men han drack. [...] Och då, omplacering var det inte tal om, vem ville ta emot den personen, det var ju så dåligt rykte. Och ja, avsked,

vad skulle vi ha för skäl? [...] Ofta, det var synd om honom, tycker jag. Som inte kunde hålla ihop det här. Synd om oss... (16,4)

Till skillnad från de tidigare kategorierna tillhörande beteenden som skapar horisontella problem, när en individ ansetts otrevlig, trakasserat någon eller upplevs ha samarbetsproblem, är detta utsagor som inte kan relateras till arbetet. De tre tidigare kan man förstå, man kan förstå hur dessa individer skapade osämja, att det blev problem i gruppen och hur friktion uppstod. Man kan till och med förstå att man som chef vill göra sig av med en sådan person.

Om man i denna kategori ser till själva beteendet är detta inte länge närvarande. Man kan inte som chef egentligen säga att man vill göra sig av med en individ för att hon eller han är misshandlad, har en jobbig graviditet, har sin fru arbetande i samma företag och dessutom är speleman eller är en bohemisk person. Inget har med själva arbetet att göra. Ändå är de så pass problematiska att chefen valt att hantera dessa individer. I kontexten passar de helt enkelt inte in och den vardagliga sociala interaktionen faller samman. Problemet är dock, då chefen inte lyckats identifiera något tydligt arbetsrelaterat problem, något den har "mandat" att hantera, blir individen på ett sätt icke hanterbar, vad skulle kunna normaliseras?

	Vertikal	Horisontell
Prestation	Kompetens Förmåga Engagemang Närvaro	Ledarförmåga
Beteende	Stöld & bedrägeri Olämplig för rollen Går bakom chefens rygg	Otrevlig Samarbetsproblem Idiosynkratisk

5.5 Konstruktionen och dess logik

Är du normal? En fråga som kan appliceras på de mest skilda områden, från beteendemönster, tankestrukturer och livssituation till kosthållning, sexuella preferenser och fritidsaktiviteter. Vi sorterar och kategoriserar, det där är normalt och det där är onormalt och vi gör det för att vi organiserat vårt tänkande utifrån denna uppdelning. Det absolut onormala, tanken om att det skulle finnas en abnormalitet innan uppdelningen av densamma, ett

onormalt som varken identifierats eller kommunicerats, ter sig orimligt. Vad skulle detta onormala vara och i förhållande till vad (Foucault, 1961/2010, 1966/2002, 1969/2002)? Detta uttalande ska dock inte tolkas som att det inte finns något utanför det som kommuniceras, att det är språk-et som här och nu skapar det vi håller för sant. Som jag i det ovanstående har visat finns i dagens arbetsliv realiteter, fakta om man så vill, även om också dessa kan betraktas som sociala (Searle, 1995), som i "objektiv" mening konstituerar individen. De avvikelsekonstruktioner jag ovan har presenterat är i denna mening inte konstruerade av chefen, de är sociala fakta, sprungna ur arbetskontraktets institutionella ordning, och således inte beroende av en individs åsikt. Chefen blir i detta läge en aktör som agerar utifrån en given ordning, arbetskontraktet, och inte en individ som tänker, handlar och agerar diskretionärt. Som jag i det följande visar kommer detta tydligast till uttryck när individen avvikit i förhållande till förväntan om prestation och lydnad. Chefen kan i dessa fall med enkelhet beskriva vari problemet ligger, varför individen är att betrakta som avvikande. Den institutionella ordningen genom arbetskontraktet är så given att chefen inte behöver reflektera över om beteendet är problematiskt eller inte, det bara är. Något annorlunda förhåller det sig med de idiosynkratiska konstruktionerna. Chefen blir genast mer svävande, vet inte riktigt vad som är det egentliga problemet, förutom att det är ett faktiskt problem. I den specifika kontexten är det ett socialt faktum att individen är avvikande men då chefen inte längre lika tydligt kan konkretisera problemet med stöd av den institutionella ordningen blir retoriken mer svävande, svårförståelig och idiosynkratisk.

I det ovanstående har jag presenterat vad den avvikande individen har gjort, grunden för konstruktionen. Det som presenterats är chefernas utsagor, deras beskrivningar av den problematiska anställda, vad de anser vara normbrytande, friktionsskapande och i behov av hantering. Det vi kan observera är att cheferna i denna process jämför individen med normen och utifrån detta kategoriserar individen som avvikande. Ingen av ovanstående personer har ansetts leva upp till det chefen anser att de borde leva upp till och alla personer har på ett eller annat sätt uteslutits från de normalas skara.

Som har kunnat observeras i det ovanstående ser dock logiken i konstruktionen olika ut, ibland är den tydligt relaterad till prestation, ibland till individens interaktionsförmåga i gruppen och ibland till en mer diffus tanke om hur man ska uppföra sig, vad man ska göra och hur man ska vara.

Jag kommer här att presentera konstruktionen i relation till de identifierade logikerna: en rationell nyttologik, en byråkratisk logik, en socialt kollegial logik och en normativ kulturell logik.

Den rationella nyttologiken

Att cheferna i de ovanstående utsagorna ibland argumenterar utifrån arbetskontraktets nyttologik när de konstruerar den avvikande individen är relativt lätt att observera. I alla de utsagor som jag här relaterat till prestationsavvikelse som skapar vertikal friktion, oavsett om det är rör en individs kompetens, dennes arbetstempo, engagemang eller närvaro, finns i utsagorna en inneboende spänning, att det är själva prestationen, och därigenom individens nytta i förhållande till organisationen, som av chefen ifrågasätts.

Jag hävdar således att individen som anses som problematisk för att de antingen inte har kompetens, förmåga, engagemang eller tillräcklig närvaro, konstrueras utifrån en rationell nyttologik. Vi befinner oss således i fyrfältarens övre vänstra hörn, prestationsproblem som skapar vertikal friktion men kommer här att behandla detta utifrån den logik som jag hävdar dessa konstruktioner grundas på.

	Vertikal	Horisontell
Prestation	Kompetens Förmåga Engagemang Närvaro	
Beteende		

Nyttobegreppet kan relateras till det grundläggande arbetskontraktet, att köpet av arbetskraft innebär en viss förväntan om prestation. Individens tid köps då arbetsgivaren förväntar sig att den ska kunna utföra vissa sysslor, besitta viss kompetens och förmåga och självklart att individen ska ställa sig till förfogande, både mentalt och fysiskt. Om man ser till chefernas argumentationer kring varför individen behöver hanteras blir denna tanke än mer tydlig.

Och som yttersta ledare så måste jag hela tiden bedöma [...] effektiviteten i din leverans. [...] Och det är ju så att ett företag är faktiskt inte Röda Korset, utan vi måste hela tiden styras, följas upp, [...] och det är den här verkligheten vi lever i. [...] Det är ju marknadsekonomi, så är det. (9,1)

Det är klart, när kunden kommer tillbaka och säger att det inte är bra, då sitter vi illa till, för då kan det stjalpa hela kunden. Det kan handla om flera miljoner. [...] Jag kan säga att i det här fallet, med den här personen [...], det har säkert kostat oss flera miljoner. En tappad kund och sedan en massa annat som har bidragit till en massa konstigheter. 5 miljoner, säkert. (54,2)

Det fanns inte en chans i världen att få lönsamhet, om vi ska prata lönsamhetstermer. [...] Ingen kund kunde betala 10 gånger mer än det var värt. Så det där kom fram. [...] Och i vissa fall så kvittar det hur mycket kompetensutveckling vi sätter upp på en människa, för den blir inte bättre, för den har inte förmågan. [...] Och finns inga möjligheter så måste man göra ett avslut. Det är ingen scoutverksamhet, det här, utan det här är en verksamhet som drivs med strikt ekonomiska realiteter. (54,3)

En medarbetare som man betalar fullt ut för, med lön och semester och friskvårdsbidrag och ersättningar, liksom totalt, pensionsavsättningar och allting, det är ju oerhört dyrt och om man dessutom då känner att man inte får ut någonting av den här medarbetaren, så sparar man ju en oerhörd kostnad. [...] För att det är en jättekostnad som man inte får något utfall på. (28,2)

Det ovanstående vittnar om ett väldigt ”finansialiserat” nyttobegrepp. Respondenterna uttrycker hur individen kostade dem pengar. Dock är nyttobegreppet betydligt vidare än så, framförallt inom offentlig verksamhet.

Det här tar jättemycket tid, jättemycket av mitt tålamod och det blir inte bra för [medborgarna] heller (58,1)

Ja. Och det fungerar inte att ha en sådan inställning till ett uppdrag som är så viktigt. [...] Så kan man inte bara ställa sig utanför och låta resten av verksamheten sköta det, utan [personens] närvaro är oerhört viktig. Han är också, eller hon, trendsättare, kulturbärare och myndighetsperson. (51,2)

Nytan ställs här i relation till uppdraget som sådant, att individen antingen inte kunde eller ville utföra de sysslor som arbetet krävde, att den inte var med i att skapa värde för organisationen.

Nyttobegreppet som cheferna argumenterar utifrån i alla de ovanstående citaten kan tydligt relateras till arbetskontraktet. Chefen konstruerar individen i relation till tanken om vad den borde ha kunnat prestera, antingen då gruppen runt omkring presterar på ett annat sätt, att tidigare personer med samma uppgifter presterat bättre eller att individen helt enkelt inte lever upp till den förväntan chefen har på prestation, hur orealistisk den än må vara. Individen bedöms genom sin prestation som att den inte är ändamålsenlig i förhållande till de syften den anställdes för.

Den byråkratiska logiken

Den andra logiken jag har kunnat observera att cheferna konstruera den avvikande individen utifrån har jag valt att benämna som en byråkratisk logik. Konstruktionerna som sker utifrån denna logik kan både relateras till beteendeproblem som skapar vertikal friktion och prestationsproblem som på ett initialt stadie skapar horisontell friktion. Vi är således i fyrfältarens nedre vänstra hörn och övre högra hörn och jag kommer i det följande behandla dessa konstruktioner utifrån den byråkratiska logiken.

	Vertikal	Horisontell
Prestation		Ledarförmåga
Beteende	Stöld eller bedrägeri Olämplig för rollen Går bakom chefs ryg	

Förutom att det vid köpet av arbetskraft finns en viss förväntan om att individen ska vara till nytta för organisationen inordnas också individen vid anställningen i en organisatorisk ordning som för med sig en viss förväntan. Det är en opersonlig ordning som tilldelar den anställda en viss roll och funktion. Med denna inordning, denna position som individen fått i organisationen, följer ett antal föreställningar om vad individen får och förväntas göra (Weber, 1922/1983).

För min avhandling blir ett antal av dessa förväntningar centrala. För det första finns en tanke om ordningens hierarki, att det finns en legal auktoritet, en överordnad, som genom att inneha denna position fattar ”beslut och utdelar anvisningar, men [chefen] följer å sin sida den opersonliga ordningen, som blir bestämmande för hans beslut” (Weber, 1922/1983, s 147-148).

Detta visar både på hierarkin men också att chefen är del av samma ordning och att det är i själva positionen som makten kan utövas. Beslut fattas därigenom av de individer som har tilldelats denna roll. Den är opersonlig inom ramen för organisationen, en ordning som kräver lydnad, inte på grund av vilken person som besitter positionen utan genom att positionen besitts (Kallinikos, 2004; Perrow, 2014; Weber, 1922/1983; Thompson & Alvesson, 2005).

För det andra är det en ordning som förutsätter det opersonliga, ”en anda av formalistisk opersonlighet [...], utan hat och passion, därför utan ’kärlek’ och ’entusiasm’” (Weber, 1922/1983, s 153). Istället är det funktionen

som ska tillgodoses, oavsett vem som har dess plats. Individerna ska agera som om den vore organisationen och inte som ett uttryck av personens egna nycker och tillkortakommanden.

För det tredje förutsätter inordningen att person och position separeras, att individen inte genom sin position drar personliga fördelar utöver vad anställningen ger. Vid anställning ställs medel för produktion till individens förfogande. De får använda dessa för att skapa värde. Men ägandet av dessa medel, och också utkomsten av processen, är skild från individen.

Detta ser jag som den byråkratiska logiken och det är utifrån denna jag hävdar att cheferna konstruerar den avvikande anställda som antingen stjälar, visar sig olämplig för rollen, saknar förmågan att leda en grupp eller går bakom en överordnads rygg.

Alla dessa avvikelsetyper utgör ett brott mot själva grundpremisen i arbetskontraktet, att de inte inordnat sig i hierarkin, inte agerat eller presterat i enlighet med sin givna roll eller att de låtit sin person gå före organisationen.

Då individen enligt chefens uppfattning har brutit mot något så fundamentalt, den grundläggande ordningen som kommer genom själva anställningen, så blir handlingarna i sig både grund för konstruktionen och legitimeringen att hantera individen. Om man jämför detta med prestation, där bra och dålig prestation är en relativ företeelse och enbart bestäms utifrån vad chefen anser är bra respektive dåligt, är detta något mer stabilt.

I nedanstående citat kan man observera med vilken självklarhet cheferna ofta konstruerar den avvikande individen. Till skillnad från den ovan presenterade nyttologiken, där det fanns en skillnad mellan själva problembeskrivningen, att personen inte engagerade sig, att den inte arbetade tillräckligt fort eller saknade tillräcklig kompetens, och chefernas utsagor kring varför de var tvungna att hantera individen, att företaget drevs med strikta ekonomiska realiteter, att de inte var Röda korset eller att beteendet riskerade att sprida sig i gruppen, så ser vi ofta här att själva problembeskrivningen i sig legitimerar att hantera individen.

Vi hade en överenskommelse och [han] följer inte den. (30.4)

Vederbörande bröt mot det [givna order] ett antal gånger och gick förbi mig. (5,1)

Alltså när förtroendet försvinner, när det inte finns några uppenbara, andra påtagliga brister utan det är förtroendet som är borta, då kostar det. (3.3)

En liknande argumentation finns också, om inte än mer tydligt, när det är fråga om stöld, hur själva handlingen av chefen ses som ett klart bevis på att den anställda inte är lämplig att ha i en organisation.

Det var ju brottslighet, [han] hade stulit saker. (26,3)

Han snor saker och sätter upp det på kundernas konton och det kan vi inte hålla på med. (30,3)

I de tre inledande citaten upplever chefen att dennes order inte efterlevs, att chefen inte riktigt vet var han eller hon har den anställda ifråga. Det talas om hur förtroendet försvinner, tilliten till personen som arbetstagare och hur detta kan uppkomma utan att det egentligen finns andra brister.

I de två sista citaten rör saken istället stöld. Där är chefen om möjligt än mer kort i sin beskrivning. Chefen klargör egentligen bara den fakta han eller hon anser sig ha och legitimeringen kommer genom själva uttalandet, ”det var ju brottslighet”, ”han snor saker”, en omständighet som bryter mot grunden i själva arbetskontraktet.

Det är egentligen föga överraskande att en individ anses vara problematisk när den inte följer givna order eller när den själ från organisationen. Men logiken kommer också till uttryck vid mindre drastiska händelser. Det nedanstående citatet rör en individ som gick i personligt svaromål mot en medborgare. Den anställda upplevde sig påhoppad av en medborgare och tog kritiken som att den var riktad mot den anställdas jag. Enligt chefen var det istället en fråga om att organisationen per se blev attackerad och att det därigenom skulle hanteras inom rollen,

Vi måste vara professionella då. [...] Men [han] gjorde inte det, utan tyckte att det här var rätt. Och det var också en väldigt, väldigt jobbig situation för han var extremt besviken på mig och på hans närmaste chef, han tyckte inte vi stöttade honom med det här, där vi inte förstod att han blev illa behandlad, utan att vi stöttade medborgaren, tyckte han istället. Så där, pratar vi om lojalitet mot uppdraget. (58,2)

Chefen anser i det ovanstående att den anställda agerat utanför sin givna roll, låtit sin person gå före den position han förväntades fullgöra. Genom detta ser chefen den anställda som att han inte är lojal mot det uppdrag som givits honom och individen bryter således mot arbetskontraktens grundpremiss, att agera utifrån de förutsättningar som positionen ger. Centralt är också att den anställda, enligt chefens utsago, inte ansåg att han gjorde fel, att han inte förstod vad det innebar att agera professionellt och att ha lojal-

itet mot uppdraget. Att inte hantera denna individ skulle innebära en stor risk för organisationen, att ha en anställd som inte förstår vad det innebär att agera utifrån organisationens regler, något som kan likställas med en direkt ordervägran.

Detta agerande utanför rollen kan likställas med en annan typ av avvikelse, nämligen när gruppen bedömde deras närmaste chef som oförmögen att leda. Istället för att individen agerat utanför sin givna roll är det här fråga om prestation. Dock är det inte samma typ av prestationsavvikelse som konstrueras i förhållande till den rationella nyttologiken. Som jag visat i avsnitt 5.2 sker en dubbel konstruktion av den identifierade chefen. Först agerar överordnad chef som informationsinsamlare då det är gruppen som upplever de initiala problemen. Efter detta konstruerar den överordnade chefen den identifierade individen som att han eller hon inte kan leda. Friktionen går från att vara horisontell till att bli vertikal. Dock ska man komma ihåg att detta inte är någon ”vanlig” bristande prestation. Allvaret är mycket större när det är första linjens chef som underpresterar då effekterna kan bli förödande för gruppen.

Jo, i det här fallet så... om man är chef... om jag till exempel inte skulle... om jag skulle vara dysfunktionell och inte fungera i mitt jobb, ja det gör ju att mina medarbetare som jag är chef över... Först mår man kanske dåligt, sjukskriver sig, vilket gör att vi har kanske ... dels måste ta in ersättare och det kostar pengar med processer, rekryteringsprocesser. Och sedan så blir det kostnad på sjukskrivningen, både för oss och för staten. Men sedan är det också att verksamheten inte fungerar som den ska... (26,1)

Och när man ligger i en sådan här verksamhet som hela tiden är på gränsen, i en sådan här bransch som du har idag, där marginalerna är så pass tuffa, [...] [Och när det är en chef det gäller, och gruppen börjar må dåligt] Nej, då skiter det sig. [...] På en gång så får du en frustration hos [gruppen]. Plus att de går till andra avdelningar och säger att hon, i det här fallet, det fungerar inte, har inte koll på läget, och det blir ett skitsnack i det här, som skapar också en negativ effekt på hela bolaget. (42,4)

Genom att en överordnad chef identifierat första linjens chef som att han eller hon inte kan leda en grupp tillgodoser inte heller den identifierade individen den funktion han eller hon har givits i organisationen. Då den organisatoriska ordningen är opersonlig och då det är funktionen som ska tillgodoses (Weber, 1922/1983) så innebär den bristande ledarförmågan att

individen inte presterar i sin givna roll, han eller hon bryter således mot den roll som av överordnad chef förväntas.

Än mer intressant blir det dock när detta brott, att en anställd inte agerar inom sin givna roll, enbart är en potentiell risk. I de nedanstående citaten har de anställda ännu inte gjort något påtagligt. Men då chefen ser risken för detta som så pass överhängande anses individen som avvikande. Det första citatet rör en anställd som av chefen uppfattas som rasistisk medan det andra citatet istället rör en anställd som blivit kär i en klient. Båda målas upp som potentiella hot, att de genom sitt agerande i framtiden kan komma att låta sin person gå före sin professionella roll.

Och det tyckte jag att det där är en inställning [att vara rasist] som man faktiskt inte får ha i en [sådan här organisation]. (76,4)

[Kärlek] kan man inte acceptera [...] för lojaliteten mot arbetsgivaren står sig ju inte mot lojaliteten mot sin kärlek. (4,3).

Chefen ansåg i båda dessa fall att hotet kring individens framtida agerande, att personen skulle låta sina personliga nycker gå före dess professionella roll, var så pass överhängande att personen tvingades lämna organisationen.

Vad som sammanför alla dessa olika avvikelsetyper, grunden för varför jag hävdar att de alla är konstruerade i förhållande till en byråkratisk logik, är att avvikelserna fått chefen att se handlingen som oförenligt med anställningens fundament. Brottet som individen gjort behöver nödvändigtvis inte vara så storslaget, det behöver inte vara stöld eller en direkt ordervägran. Även mindre brott som får chefen att ifrågasätta den anställda kan som jag ovan visat också komma att bli aktuella. Grunden är att chefen, genom den anställdas agerande, förlorat förtroendet för personen i den givna rollen.

Detta är något mer fundamentalt än den tidigare beskrivna logiken där det var individens nytta som var det mest centrala. När det kommer till den byråkratiska logiken är det istället individen som arbetstagare som chefen förlorat förtroende för och som en chef ovan uttrycker behöver det då inte finnas några andra uppenbara brister.

De ovanstående logikerna, både den rationella nyttologiken och den byråkratiska logiken kan härledas till arbetskontraktets grundläggande utformning. Vid köpet av arbetskraft inordnas individen i en organisatorisk ordning där hierarki, order, arbetsfördelning, regler och rollbeskrivningar ger en viss förväntan på individens agerande. Förutom denna förväntan, att du ska göra det du har mandat att göra, följa givna struktur och inte agera utanför den roll som tilldelats dig, finns det också en tanke om att du ska

prestera inom denna roll, att du ska vara till nytta. Denna nytta definieras av arbetsgivaren, vad som är att betrakta som ett arbete bra utfört och vad som inte är det.

Dessa två, individens inordning och nytta, är en del av det moderna arbetskontraktet, en grundpremiss som förekommit lika länge som själva lönearbetet. Arbetskontraktet opererar här vertikalt där det är en överordnad som bedömer en underordnads agerande och prestation. Dock kan jag i mitt material också observera att det finns logiker som sträcker sig betydligt längre, att det idag inte räcker med att en anställd håller sig till de givna ramarna och presterar väl inom dessa. Arbetskontraktet är betydligt vidare än så och inbegriper också den anställdas agerande på ett horisontellt plan, både innanför och utanför organisationen.

Den socialt kollegiala logiken

Denna logik har jag valt att benämna som den socialt kollegiala logiken. Som namnet antyder rör det sig om hur en anställd förväntas agera i den sociala grupp den är en del av. Logiken behandlar individen inom organisationen, hur en person ska agera i förhållande till sina kollegor.

Vad jag hävdar är att denna logik är vägledande när individen konstrueras som otrevlig eller som en person med samarbetsproblem. Vi rör oss således i fyrfältarens nedre högra hörn.

	Vertikal	Horisontell
Prestation		
Beteende		Otrevlig Samarbetsproblem

Logiken som jag hävdar att dessa individer konstrueras utifrån ser jag som en förlängning av arbetskontraktet, att vi idag inte bara har en förväntan på oss ifråga om inordning och prestation utan också att det finns en allmän förväntan om hur vi ska vara på arbetsplatsen, att vi ska vara glada, trevliga, hjälpsamma, sociala, kommunikativa och arbeta väl i grupp.

Detta kan sägas ta tanken om anställningsbarhet ett steg längre, vad man som arbetsgivare söker efter hos en anställd. Enligt denna litteratur ska en anställd vara aktiv, målinriktad och framtidsorienterad (Andersson, 2003), en kommunikativ person som visar sig entusiastisk och flexibel (Cremin, 2010; Fogde, 2011; Peterson, 2008). Men jag kan visa på att allt detta inte

bara är önskade egenskaper. Om den anställa inte är glad, munter och samarbetsvillig så betraktas detta som ett brott mot de grundläggande åtaganden och i förlängningen som ett allvarligt hot mot organisationen. Det är inte bara så att man är en eftertraktad individ på arbetsmarknaden om man uppfattas vara allt det ovanstående. Är man det inte så avvisas man ut ur organisationen.

Det var mycket energitapp. Man kan säga, det blir energitapp när folk inte fungerar i en grupp. Det tär på någonting. Och det är därför man måste, som jag säger, vara mycket snabbare i reaktionen. (54,1)

Hela organisationen, den byggde på att alla ställde upp för, på vilket sätt man skulle jobba med bemötande, individuella planer och samarbete. Och det passade inte den här personen. [...] Ja, du måste som chef och ledare ta tag i det här [i problemet]. Du kan inte låta det fortgå. Du ser ju om din personal inte mår bra. (51,1).

I de två ovanstående citaten kan man observera att cheferna pratar om gruppens välmående som absolut fundamental för att organisationen ska fungera bra. Dock ligger det något diffust över det hela, att en individs agerande ”tär på någonting”, att det rör bemötande, samarbete och hur hela organisationen ”bygger på att alla ställer upp” och att det måste hanteras snabbt, det är inget som får fortgå, då chefen ser att personalen inte mår bra. Som en annan chef uttrycker det:

Hon fick mycket gjort. Men som sagt var i samarbete med övriga ... Jag menar den som inte kan samarbete idag är ju helt körd alltså. Hon kunde inte samarbete. (3,2)

Samarbete målas här upp som A och O inom arbetslivet, något som är absolut nödvändigt för att du ska kunna fungera på en arbetsplats. Trots att denna individ av chefen beskrivs som att ”hon fick mycket gjort” så avvisades hon då samarbetet inte fungerade, något som indikerar att samarbete är en absolut nödvändighet i dagens arbetsliv, en omständighet som också bekräftas av andra respondenter.

Jag menar den som inte kan samarbete idag är ju helt körd alltså. (4)

Alla måste förstå att jag är kugge i en större helhet och är det någon kugge som inte funkar så knackar ju hela maskinen. (66)

Du tappar fullständigt i respekt i hela huset, och du kan inte jobba själv här. Det här bygger på samarbete. (53)

Uppenbarligen räcker det inte i dagens arbetsliv att prestera och lyda utan individen måste också fungera i arbetsplatsens sociala klimat och ordning. Då cheferna ser samarbete som en absolut nödvändighet i dagens arbetsliv, många gånger är också organisationerna uppbyggda med en tanke om att individerna ska arbeta tillsammans, har det för individen blivit nödvändigt att inrätta sig i den sociala ordningen och följa de förväntningar som normen stipulerar om hur vi ska vara mot våra kollegor. Denna aspekt är dock inte vanligt förekommande när man diskuterar arbetskontraktets varande (Goldthorpe, 2000; Hydén, 1985) men som jag har visat är dock denna aspekt lika central som de två tidigare. Individen som konstruerats som avvikande i förhållande till den socialt kollegiala logiken blir även de förvisade, och jag kan således hävda att också denna logik är en del i det moderna arbetskontraktet, del i den grundläggande ordningen som utgör normen för hur en anställd ska vara.

Den normativt kulturella logiken

Denna logik sträcker sig än längre än den socialt kollegiala logiken jag ovan presenterat. I det föregående fallet var det individens beteende på arbetsplatsen som av chefen upplevdes som problematiskt, att personen var otrevlig eller utan förmåga att samarbeta. Det jag istället här kommer att behandla är det jag valt att benämna den normativt kulturella logiken. Det är denna logik jag hävdar de mer idiosynkratiska konstruktionerna sker utifrån. Vi är kvar i fyrfältarens nedre högra hörn men fokuserar nu enbart på en typ av konstruktion.

	Vertikal	Horisontell
Prestation		
Beteende		Idiosynkratisk

Den normativt kulturella logiken har för mig varit relativt svår att hantera och är också troligen för läsaren svårare att intuitivt förstå. Avvikelserna jag under avsnitt 5.4 behandlade, och som jag där valde att benämna idiosynkratiska konstruktioner, rörde avvikelse av väldigt skiftande karaktär, misshandel, problematiska graviditeter, dragspelsspelande och bohemiska personer.

Gemensamt för utsagorna är att den identifierade individen på ett eller annat sätt inte passade in, något som självklart är gällande för alla de fall

jag i denna avhandling fokuserar på. Men frågan om varför individen upplevdes som problematisk är här mer svår att förstå, att identifiera själva logiken bakom konstruktionen. De tidigare konstruktionerna och dess relation till respektive logik, den rationella nyttologiken, den byråkratiska logiken och den socialt kollegiala logiken, har relativt enkelt kunnat kopplas till själva arbetet och chefen har därigenom utan större svårighet kunnat legitimera sina handlingar. I fråga om de idiosynkratiska konstruktionerna är detta inte längre närvarande. Att individen är sedd som ett problem är uppenbart men cheferna hade ofta stora svårigheter att beskriva vad det faktiskt var som orsakade detta, varför individen upplevdes som problematisk. Detta ser jag orsakat av att problemet faktiskt inte var kopplat till själva arbetet utan snarare till en mer generell uppfattning om hur man som människa bör vara.

Det som förmedlades under intervjun, och det jag också här vill försöka förmedla till läsaren, kan bäst karakteriseras av en djup existentiell osäkerhet. Trots att cheferna ofta försökte hantera detta genom att låta väldigt konkreta, prata väldigt mycket och väldigt fort om allt som var problematiskt kom de ofta till punkten att ”ja vad var problemet...?”, kanske inte alltid uttryckligen men pauser, ämnesbyten och deras oförmåga att vara specifika, vittnar om att cheferna hade ytterst svårt att verbalisera, till och med lokalisera, problemet.

En taktik som ibland användes av cheferna var att beskriva något annat för att på så sätt försöka få mig att förstå att den beskrivna individen inte var som alla andra. När jag analyserat detta material i syfte att finna något som faktiskt beskriver problemet är chefernas formuleringar ytterst knapphändiga. Som en chef beskriver

[Det] handlar om vad man har i ryggsäcken. (27,4).

Efter detta fick jag en lång utläggning om hur individen hanterat sin graviditet, att hon tog åksjukepilller mot illamåendet, åt var femtonde minut, drack te och suckade när hon reste sig. Jag kan förstå att chefen på något sätt försökte förmedla att individen upplevdes som negativ, att hon ”en enda dag måste [...] [säga] att hon är glad över det här [graviditeten], och att det ska bli kul”, men samtidigt så beskrivs individen som duktig på sitt jobb, ”nästan jätteduktig, tyvärr alltså. Väldigt så där, när hon var administrativ, väldigt korrekt och ordentlig och så där som man önskar hos vissa andra”, vilket gör det svårt att koppla denna negativitet till individens faktiska prestation. Senare under intervjun säger respondenten också att

hon ibland ”glimtade till, [...] hon kom in och hade bakat någon gång och jag tänkte ’heja liksom’ ’Vill hon bjuda oss på en kaka?’. Det är klart att det fanns sådana sidor. Och vi berömde hennes kaka och tog receptet och man såg att... jag blir ju lite ledsen, jag ser ju en människa som har det för jäkligt bakom där någonstans.”

Respondentens sista mening, ”jag ser ju en människa som har det för jäkligt bakom där någonstans” återkopplar till det inledande citatet, att ”[det] handlar om vad man har i ryggsäcken”. Vad detta är, hur denna ”ryggsäck”, hur individens ”bagage”, påverkade arbetet, hur det tog sig uttryck, förutom att det innebar att individen hade en jobbig graviditet och bakade för lite kakor, är dock mer svårt att förstå. Det disparata i chefens uttalande, att chefen växlar mellan en beskrivning av graviditeten, att individen var duktig på sitt jobb och att hon glimtade till när hon bakade kakor åt alla, tillsammans med flera andra likartade uttalanden, gör att själva problemet upplevs som väldigt vagt. Att det är något som inte stämmer är uppenbart men vad detta är blir svårt att tydligt definiera. Som en annan respondent säger

”[Det var] en människa som inte passa[de] in” (9,4)

Denna chef hade innan försökt förmedla vad som var det faktiska problemet, försökt koppla det till den faktiska prestationen. Att individen levererade men ”inte enligt [deras] värderingar”. Att de jobbar med ”professionalitet, hänsyn, öppenhet och omtanke” och att personen gjorde ett slafsjobb. Trots upprepade frågor om hur detta tog sig uttryck i det faktiska arbetet halkade chefen in på att det var orsakat av att personen ”inte har gjort upp med sitt baggage”, att hon inte var ”mogen”, ”trygg” eller ”sann” för att sedan återkomma till att personen helt enkelt inte passade sig där.

Chefen kan helt enkelt inte göra problemet konkret, kan inte peka på vad kärnan i problemet var, mer än att det var ”en människa som inte passa[de] in”, en person som ”ville tillhöra [...] gruppen, [att] hon ville vara med i det här teamet, det här gänget [...] [men] att hon inte var accepterad att få vara med”.

Denna osäkerhet är symptomatisk för de citat som samlats under denna kategori. Som en annan chef uttrycker

Han kunde vara lite arrogant och så, så det blev en halvdålig stämning emellanåt. (32,1)

Detta är det mest konkreta chefen i detta fall har möjlighet att uttrycka, att han var lite arrogant och att det blev en halvdålig stämning emellanåt. Dock beskriver chefen att personens fru också jobbade i företaget, att det var något man kände i luften, att man störde sig på honom, för att sedan gå över till att berätta att individen också spelade dragspel, att han var speleman och åkte runt i Dalarna. När detta sas under intervjun fick jag upplevelsen att chefen nästan tyckte att det var skönt att hen kom på att berätta det, att det var något som faktiskt kunde förklara något.

KRISTINA: När du säger att han hade ett konstigt beteende, kan du ge några [exempel]

RESPONDENT: Men just väldigt konstiga relationer.

[tystnad]

Konstiga utspel, idéer om hur saker och ting skulle byggas.

[tystnad]

Du vet... Skulle liksom uppfinna hjulet flera gånger. [...] Han var lite utav den som skulle uppfinna hjulet lite för ofta.

[tystnad]

Och han var dessutom speleman. Han åkte runt i Dalarna och spelade dragspel. [...] Han var, jag vet inte, om han kanske var mer konstnär.

Situationen blev i detta läge en aning konstig. Chefen fortsatte under någon minut att försöka beskriva individen men avslutade med att det faktiskt inte gick,

Det går inte. Det är fruktansvärt, det är hemskt alltså. Det är nästan bättre om man gör något... någonting man inte borde göra så att säga, det är lite mer konkret. Men i det här fallet så var det vår uppfattning om hans sätt att vara och det ena med det andra. (32,1)

Precis som i de föregående exemplen så är det personen som sådan som inte passar in. Varför den inte passar in kan chefen inte riktigt definiera eller formulera. Uppenbart är dock att personen inte uppfattades vara som alla andra, något som chefen försöker förmedla genom att prata om allt och ingenting. Uppenbart är dock att det är individen som sådan som underkänns, inte dess prestation och egentligen inte heller dess beteende i förhållande till kollegor utan dess varande, dess person och jag.

Detta kommer väl till uttryck i följande citat, att det är personen som individ som underkänns.

Ja, det var att hon kom väldigt misshandlad. [...] Och kommer man till arbetet med blåmärken så är det klart att andra medarbetare blir ju alldeles förfasade. Och något gör ju att man kommer och vill visa upp sig. Kvinnor som är utsatta för det är ofta hemma. Nu har inte jag varit med om det så, men i den här situationen blev det också väldigt märkligt att hon kom, och till slut blev det så där ”gör hon det där själv?” [...] ”Jag vill ju anmäla” och det var mycket runtomkring det här men hon ville inte, och ja hon var, tror jag, väldigt sjuk på det sättet, och mycket lögner, det blev en insnärjning på något sätt. (36,2)

Om man ser till detta citat är det inte just det faktum att individen blir misshandlad som anses vara det egentliga problemet, inte heller att personen ifråga kommer till arbetet, utan det faktum att chefen, genom antagandet att ”något gör ju att man kommer och vill visa upp sig”, börjar ifrågasätta personen som sådan, att individen är så sjuk att hon själv vållar sig denna skada för att få ”visa upp sig”. Åter är det personen som underkänns utan att detta kan kopplas till själva arbetet. Skillnaden mellan detta citat och de tidigare är enbart att chefen har något mer konkret att berätta, en incident som enligt chefen förmedlar hur problematisk individen var. I grunden är det dock samma problem som förmedlas, människan är helt enkelt allt för annorlunda för att kunna fungera som arbetstagar.

Dock ser jag chefernas bild av denna allmänna normalitet som starkt kontextbunden. Man kan således inte säga att dragspelspelande i Dalarna, i kombination med att ha sin fru arbetande i samma företag, eller att uppleva sin graviditet som jobbig samtidigt som man inte bakar kakor åt sina kollegor tillräckligt ofta, är ett normbrott i allmän mening. Om man jämför detta med de tidigare logikerna, den rationella nyttologiken, den byråkratiska logiken och den socialt kollegiala logiken, där avvikelserna som konstrueras utifrån respektive logik kan ses som generella, är det nu enbart logiken som är generell och inte de konstruktioner som sker utifrån den. Då olika chefer kan ha olika uppfattningar om vad det innebär att vara normal i allmän så är det naturligt att konstruktionerna blir ytterst olika.

6 NORMALISERING OCH EXKLUDERING

Chefen har nu konstaterat att ett problem föreligger, ett problem så pass allvarligt att åtgärder behöver vidtas. Vad dessa åtgärder består i skiftar dock. Jag kommer här att redogöra för de tekniker chefer använder sig av, både i syfte att normalisera, få individen att återföras till det normala, men också visa på hur chefer exkluderar individer som inte anses möjliga att återinföra i ledet. Genom detta kan jag påvisa att det finns skillnader i processen, hur en chef väljer att hantera den avvikande individen. Åter kommer jag visa den logik som cheferna argumenterar utifrån, en hanteringens logik och jag studerar således de bakomliggande orsakerna till varför en individ hanteras som den gör.

Tanken om normalisering, att få en individ att anpassa sig till vad som anses normalt, kan ses som själva kärnan i den disciplinära processen. Individerna i en grupp ska göras så lika varandra som möjligt, gruppen ska bli förutsägbar och möjlig att kontrollera, de ska helt enkelt marschera i takt.

Avvikelse upptäcks genom jämförelse där någon bedöms skilja sig från mängden. Då gruppens regelbundenhet blir normen att följa ger jämförelsen möjlighet att säga att någon inte är som alla andra, att differentiera individen.

I mitt material finns flera utsagor om denna avvikande individ, vad en anställd har gjort eller inte gjort, sagt, presterat eller gett uttryck för, för att bli betraktad som just avvikande. Det jag här kommer att presentera är chefernas försök att normalisera denna individ, få den att åter bli som alla andra. Som stöd har jag Foucaults analyser om straffet som träning, att tanken, då syftet med disciplineringen är att göra gruppen mer enhetlig, är att ge individen möjlighet att öva sig till bättring, träna sig till normalitet.

Åter vill jag påminna läsaren om att det enbart är den misslyckade disciplineringen jag fokuserar på. Ingen av de individer som konstruerats som avvikande har, efter att disciplinära åtgärder vidtagits, normaliserats, i alla fall inte enligt chefen. Alla har, på ett eller annat sätt, fysiskt förvisats, omplacerats, isolerats eller tvingats att sluta.

6.1 Den rationella nyttologiken

Individer som konstruerats utifrån den rationella nyttologiken behandlas av chefen i mångt och mycket på likartat sätt när det kommer till frågan om normalisering.

Som jag argumenterat för i föregående kapitel ser jag denna konstruktion som grundad i arbetskontraktets tanke om nytta, att en individ ska vara med och skapa värde för arbetsgivaren. De empiriska kategorierna jag samlat under denna logik var personen som ansågs sakna kompetens;

[Personen hade] svårt att klara sitt arbete, [...] en väldigt snäll och glad och trevlig och så där, omtyckt som kamrat, men hade inte förmågan att klara av arbetsuppgifter och hade inte förmågan att förstå det och ville ha outsinlig hjälp och kom hela tiden och frågade och det var jättemycket fel och frågade om igen och jättemycket fel och så hade det varit under en lång tid. (58,1)

Personen som saknade någon specifik förmåga, antingen ordningssinne eller tempo i arbetet;

Han var ganska duktig [...] men inte riktigt ordning och reda på honom. Han var duktig med kunden och omtyckt och så men pappersexercisen gick inte riktigt i mål och vi fick det inte att fungera riktigt. (33,1)

Personen som inte visade rätt engagemang i arbetet;

Kunskap är ju inte allt i en sådan här bransch utan har man bara goet och man vill lära sig, man vill. Men vill man komma hit och få lön och sitta och halvsova, då är man inte så attraktiv (46,2)

Och personen som inte närvarade i tillräckligt stor utsträckning;

Men sedan kan det ju komma till avarter där man märker att någon person är borta väldigt länge. Kommer sent, går tidigt och det där är ju alltid otroligt svårt. [...] Det var en person som avvek från jobbet under långa perioder, hade vi den uppfattningen i alla fall, inte skötte sitt jobb. (58,3)

Dessa typer av avvikelser²³ är alla kopplade till bristande prestation, till individens upplevda nytta. Det var också avvikelser som skapade en vertikal friktion, att chefen i sina utsagor presenterade sig själv som bedömare av den avvikande individen, att det var chefen som jämförde och differentierade, antingen grundat på att individen inte kunde eller inte ville prestera bättre.

²³ De fyra ovanstående citaten är upprepningar från avsnitt 5.1

	Vertikal	Horisontell
Prestation	Kompetens Förmåga Engagemang Närvaro	
Beteende		

Jag kommer här att behandla hur dessa individer hanteras, både hur chefen försöker normalisera individen och hur de fysiskt förvisar personer när detta inte går.

Normalisering

Normalisering sker i stor utsträckning på likartat sätt. Trots att individernas avvikelser i sak är ytterst olik varandra är chefens hantering av dessa individer desto mer likartad. Träning sker här genom att göra problemet tydligt för individen och att specificera arbetsuppgifter. Åtgärderna baseras på en tanke om att individen kan lära sig prestera bättre om han eller hon görs medveten om vad som faktiskt behöver göras. Teknikerna cheferna använder för att normalisera den individ som konstruerats i förhållande till den rationella nyttologiken fokuserar således på att tydliggöra tillkortakommandena. Detta sker antingen genom att handlingsplaner upprättas, regelbunden återkoppling sker eller målbeskrivningar formuleras, allt för att få individen att förstå vad denne ska göra för att åter kunna bli betraktad som normal.

Så jag började ganska snabbt, i och med att jag visste att vi hade problemet, att vi började ha samtal där vi gick igenom varför det inte fungerade, vi gjorde handlingsplaner. [...] Och det var flera sådana här saker som han fick på sig. Och efter varje samtal hade inte han gjort någonting. Inget av det. Ingenting i handlingsplanen. Det hände ingenting. (25,6)

Då sätter jag mig ner med dem och så pratar jag [...], Det jag framför allt gör är att skapa tydlighet, genom att jag gör en mall där vi kommer fram till gemensamt, [...] så man väldigt tydligt sätter upp målen. Sedan när man träffas efter 3 månader... (9,1)

Och det klart att då gäller det också att på något sätt hitta en handlingsplan för ”vad kan vi göra för att den här personen ska lyfta sig resultatmässigt?” Då sätter vi in ett antal aktiviteter [...], vi ska göra en ny körplanering, vi ska se över de här delarna. Så blir det ganska konkreta aktiviteter som ska hjälpa individen i fråga. (21,9)

Alla de ovanstående citaten rör hanteringen av individer som ansågs besitta för lite kompetens och där denna kompetensbrist redan från början var kvantifierad, individen sålde helt enkelt för lite. I dessa lägen är det relativt enkelt för chefen att tydliggöra problemet för den anställda. Det är fråga om en säljare som misslyckas med sin försäljning och då hela individens existensberättigande inom företaget bygger på att personen säljer, blir problemdefinitionen relativt enkel. Man kan också observera att handlingsplanerna som upprättades under dessa samtal var gemensamt framtagna. Den avvikande var själv med och identifierade vari problemet låg och vad som kunde göras för att förändra detta.

Dock finns samma tanke även när avvikelsen inte är lika enkel att identifiera. De två nedanstående citat rör i det första fallet en individ där chefen ansåg personen ha för dåligt engagemang och i det andra fallet bristande närvaro.

Jag började rätt snabbt med tidsatt uppföljning. Kopplat till mål och prestationsdialog, som vi hade där på företaget. Så vi gjorde gemensamma resultatplaner. Ja, men då är det det här som ska ske den här månaden, det här ska ske den här månaden, så. Och det blir ju en ganska hård styrning, på det sättet. (63,2)

Att jag sätter mig i ett samtal med dig, [...] att utifrån det få igång en dialog. Och så koppla på produktion. [...] [Sen] har vi ju andra personaladministrativa redskap att ta till, med fast arbetstid, till exempel. Man ska maila sin chef när man kommer på morgonen, när man går, och man ska göra det från jobbdatorn, så vi ser att personen är på plats. (58,3)

Denna ständiga uppföljning, de regelbundna mötena där man ska avrapportera vad man åstadkommit i förhållande till en viss planering, lokaliserar problemet och definierar individen enbart i relation till det identifierade. Då chefen, i båda dessa fall, har haft möjlighet att ”koppla på produktion”, kopplat det identifierade till en ”mål och prestationsdialog”, kan även ett mer diffust normbrott såsom engagemang göras konkret.

Samtalet får här en central position, chefens möjlighet att få individen att förstå det chefen redan vet. Chef och anställd möts upprepade gånger i syfte att få individen att inse sin problematik, se samma sak som chefen ser och då det är chefen som definierar vari problemet ligger är det dennes definition som är förhärskande. Det är således inte ett samtal mellan två likar utan en möjlighet för den anställda att anamma chefens världsbild, en världsbild där den anställda måste acceptera sig själv som felaktig.

Jag tror ju att i första skedet ska man försöka tala med personen och säga som det är, [...] att ta ordentliga samtal, ”jag ser det här”. Att göra de här människorna medvetna om det. [...] Man kan använda ordet ”punktmarkera”. Du börjar punktmarkera den här personen. Att den personen kommer att hela tiden veta om, du kräver, du säger så här ”Varje fredag tar vi ett möte klockan 9”. [...] [Man måste] meddela sin auktoritet, att jag är faktiskt den som har ansvar för dig. (16,1)

När det gick till en viss gräns så sa jag att ”nu måste vi sätta oss och ta ett allvarligt snack om det här.” Som vanligt så är det samma sak där att istället för att komma och säga ”jag har för mycket att göra”, så säger man ingenting utan då skyller [man ifrån sig] och så var det i det här fallet. [...]. Men jag kan de där ursäkterna. Så jag vet ungefär hur det där låter. [...] Då blir det tufft. (32,2)

Ett antal samtal och försökte, ja, 'det här förväntar jag mig av dig och det här vill jag få gjort' [...] Och sedan började ställa lite krav och började få mer grepp om vad som gjordes eller inte gjordes och om det var till nytta för företaget. (13,2)

Målet med alla dessa samtal, där chefen, tillsammans med medarbetaren, ska identifiera vari problemet ligger och hur det ska åtgärdas syftar till att få personen medveten om sitt eget agerande och som en chef säger, att göra personen medveten om att ”jag [chefen] ser det här”. Övervakningen blir ytterst påtaglig, att allt mäts och registreras och genom att individen görs medveten hoppas man att normalisering ska ske (Foucault, 1975/1995)

I nedanstående tabell sammanfattas det hitintills sagda.

	Normaliseringsförsök genom
Brott mot den rationella nyttologiken	<ul style="list-style-type: none">• Att upprätta handlingsplaner• Göra målbeskrivningar• Ställa upp prestationskrav• Punktmarkera individen• Ha regelbunden återkoppling• Genomföra tidsatt uppföljning

Exkludering

Som jag vid ett flertal tillfällen har påpekat rör alla de fall jag analyserar enbart individen som på ett eller annat sätt fysiskt förvisats, det ovanstående inte något undantag. Alla de personer som konstruerats i förhållande till en

rationell nyttologik har på ett eller annat sätt tvingats lämna den grupp de tillhör och det är till detta jag nu vänder mig.

Den fysiska förvisningen är inte enbart en förvisning ut ur organisationen, att individen helt enkelt blir av med jobbet på ett eller annat sätt. Det kan också vara att individen omplaceras, isoleras eller får avgränsade eller förändrade arbetsuppgifter. Tanken är bara att individen inte längre ska utgöra en del av den grupp den tidigare tillhörde.

Hur denna avvisning sker ser olika ut och det som framkommit i mitt material är att det till stor del beror på den avvikande individens möjlighet att få, som cheferna uttrycker det, insikt i att han eller hon är problematisk. I chefernas utsagor är denna medvetenhet absolut avgörande, något som ibland uppnås med enkla medel, ibland kräver mer arbete och i vissa fall inte alls går att uppnå.

Gemensamt är dock att chefen i alla dessa fall använder sig av dokumentation, att han eller hon har eller skaffar sig tydliga ”bevis” gällande individens problematik. Individen blir ett case, väl dokumenterat och underbyggt, ofta genom den dokumentation som redan finns genom normaliseringsförsökets upprättande av handlingsplaner och uppföljningar, och när detta sedan presenteras för individen kan, om chefen har ”tur”, individen sluta självmant.

Man måste ha mycket starka case, mycket på fötterna, [...] dokumentera alla åtgärder du gör. De här lite mer snälla, mer konstruktiva åtgärderna som du gör i början, att det är gjort, ”jag har haft 3 samtal med den här personen”. Måste du skriva upp, när var det och vad utspann sig och så vidare. [...] [Han] slutade, när detta blev klart, när man demonstrerade detta, visade det för honom. Så blev man av med det problemet, [...] han sade upp sig därför att det blev uppenbart. (16,1)

Det var nog mer när vi kom in hit med alla olika typer av dokumentationer som den här personen då insåg att nu ... alltså, den insåg nog att loppet var kört hyfsat tidigt, det som jag satte på ett ganska hårt tryck, och den satt nog egentligen och väntade på ”när sker det? [...] Och jag tror också att [han] var så smart så [han] förstod att att ha en skarp uppsägning på halsen i sin meritlista, det var nog inte smart. (34,1)

Och då pratade jag med honom igen, och då tittade vi på handlingsplanen, och så sa jag ”hur går det med handlingsplanen, har du kontaktat någon?”. Nej, han hade inte gjort något av det han skulle. Och så tog jag upp den här [...] ”jag tycker inte att det fungerar.” Och han hade fått flera chanser att

fundera [...] dagen efter kom han och sa upp sig. Han bara ”nej, men jag har insett att jag är på fel ställe”. Och jag tror att det ramlade ner en pollett, att ”nej, jag ska nog inte hålla på med det här” (25,6)

Han var så medveten om att det inte gick bra, att det inte fanns några förutsättningar, så det blev ingen diskussion på det sättet där. (33,2)

Och sedan vid ett sådant samtal så sa han bara ”jag säger upp mig”. Och vi hann inte informera eller någonting, så kommer han bara på fikaten på eftermiddagen och har med sig 3 bullängder och så, ”jag har sagt upp mig idag, här är fikaten”. [respondenten skrattar] Och så stack han bara. Det gick så där [respondenten knäpper med fingrarna]. (25,3)

Det slutade så småningom med att vi gemensamt konstaterade att ”Nej, det här går inte att lösa. [...] Så att när vi väl satt där och konstaterade att ”nej, det här går inte, vi prövar på något annat” för allas skull, (50,1)

Också ett jättejobbigt samtal, att tala om för honom att ”du ska nog göra någonting annat, du ska nog inte vara kvar här” (33,6)

Den anställda har i alla de ovanstående fallen slutat självmant. Orsaken till detta kan självklart variera. Vissa av de berörda organisationerna har varit så kallade kunskapsintensiva där de anställda haft en hög grad av frihet men också höga förväntningar på sin prestation, både från sig själv och andra. Möjligen ligger det i själva kulturen, att om man inte klarar arbetet så väljer man utan större påtryckning att avsluta sin anställning (Alvesson & Kärreman, 2004; Bergström m.fl., 2009). Här behöver en avslutad anställning knappt ses som ett misslyckande, snarare ett konstaterande, ”det här passade mig helt enkelt inte”.

Men det kan också vara så att bevisningen chefen presenterar för den anställda är så pass övertygande, att man förstått att man inte är önskad och att man inte vill leva med den ständiga uppföljningen, man vill helt enkelt inte att ens brister pekas ut och slutar därför istället, detta oavsett om man ser bristerna som reella eller inte.

Att få en anställd att sluta framstår i de ovanstående uttågarna som en relativt enkel process, antingen för att det är naturligt i just den företagskulturen, att individen inser att den faktiskt inte har den kapacitet som krävs för att genomföra jobbet eller att den anställda helt enkelt inte orkar med den ständiga utvärderingen. Oavsett anledning målas processen upp som relativt enkel, att identifiera problemet, upprätta någon typ av handlingsplan, göra vissa uppföljningar för att sedan presentera detta för individen. Dock är det som jag tidigare uttryckt en fråga om den avvikande individen

har denna förmåga till insikt, om den förstår att dess prestation inte är att betrakta som normal. När denna förståelse inte finns blir processen att exkludera den anställda betydligt mer problematisk.

Samtal pågick säkert under ett halvår. Vi försökte hela tiden hitta lösningar genom att, kan vi kompetensutveckla, kan vi ge personen någon chans på något sätt att korrigera det han gör? [...] [Men] jag tror [...] det här med självinsikten var ett bekymmer. Att ödmjukt fronta sig själv och säga till sig själv att ”jag kanske inte är så jävla bra på det där”. Det är det här som är, tror jag, människans största problem [...] (54,2)

Under alla de samtalen vi hade, så fanns det aldrig någonting som den här personen gör fel. Alla andra, inte minst jag, gjorde väldigt mycket fel. Så lampan var alltid runt omkring på andra. Jag försökte ställa lampan på den här personen, men det ... Så att nej, jag tror än idag så tror jag att den här personen inte ser att det var något fel på den här personens prestation, jag tror inte det. [...] Jag gjorde lite anpassningar i tjänsten, det gjorde jag. Jag minskade vissa saker och ökade vissa saker. I någorlunda dynamiskt, så där, skruva lite grand där och skruva lite grand där. [...] Men den här personen i det fallet hade en väldigt, väldigt låg förmåga att ha självinsikt. (34,1)

Jag hade ju samtal också i början, där vi försökte ”vi måste ju försöka se, hur ska vi göra, vad behöver du? Är det någon kurs du behöver?”. ”Nej, jag kan, jag har inget behov”. Hon tyckte hon kunde, och hon tyckte hon gjorde samma sak som alla andra. Men det var ju inte så. Hon hade inte förmågan att se det. (58,1)

Honom försökte vi bli av med länge. [...] Det bästa är ju om man kan göra en överenskommelse med individen [...] Men vi kan inte, vi har hållit på jättemycket, med vår arbetsgivarorganisation, facket och så vidare, med det går inte (67,2).

De ovanstående citaten ger uttryck för att den problematik cheferna upplever inte alltid är så lätt att förmedla till den anställda. Personerna beskrivs som att de har bristande självinsikt, ingen förmåga att förstå eller att de aldrig ser sina egna fel, detta trots att chefen upprepade gånger har försökt visa för individen just detta. I dessa lägen måste chefen öka trycket på den anställda, bli tydligare i sin kommunikation kring den anställdas brister. Som en chef uttrycker det;

Och sedan när jag blev tydligare mot henne, berättade för henne vad jag såg för skillnader, och vad jag såg att hon behövde uppnå för att det här skulle fungera, som hon ville göra, då kunde hon inte förstå det. [...] ”Men vi hade

det här samtalet, och hon var helt oförstående och vart otroligt upprörd, och sprang ifrån mötet, storgråtande, och sedan blev hon sjukskriven. [...] hon var så kränkt, hon tyckte att det var så fruktansvärt att jag kunde tycka att hon inte klarade de arbetsuppgifterna." [...] Hon blev sjukskriven, [...] hon kom aldrig riktigt tillbaka till jobbet igen. (58,1)

[Det är] en process där man bryter ner en person, eftersom man förklarar för personen, i det fallet, att han inte är tillräckligt duktig, trots ganska många år i branschen. Det löste sig till slut, så vi kom överens om att han skulle sluta. [...] ”okej, nu kommer vi överens om det här, är det okej, kan vi ta i hand på att du får de här 6 månadernas lön och sedan kan du säga upp dig själv?”. Man vill alltid ge personen en möjlighet att komma ur det hela med hedern i behåll, om man säger så. (54,2)

Båda dessa citat ger uttryck för det ökade trycket när chefen upplever att en individ inte har insikt i sin egen problematik. I det första fallet sjukskrev sig personen, ”[kom] aldrig riktigt tillbaka till jobbet igen”, medan vi i det andra citatet kan observera att de ”kom överens”. Denna överenskommelse har två komponenter som här är värda att lyfta. För det första så köps personen ut, de tar ”i hand på” att individen ska sluta om personen får 6 månadslöner, ett förfarande som är ytterst vanligt vid denna typ av problematik. För det andra finns ett inbyggt hot i uttalandet, att man alltid vill ”ge personen en möjlighet att komma ur det hela med hedern i behåll”. Detta är den anställdas val, med eller utan heder. Citatet ger uttryck för att chefen, om individen vägrar att gå med på uppgörelsen, har möjlighet att avsluta anställningen på ett sätt som kan verka belastande för individen.

Detta hot kan också ta sig uttryck i faktiska handlingar. Det vanliga här är att chefen börjar en process med att dela ut skriftliga varningar, något som ofta gör det enklare för arbetsgivaren i eventuella fackliga förhandlingar. Syftet med varningarna är dock inte att gå hela vägen till en facklig förhandling. Istället ska individen förstå att det är skarpt läge, att denne ”tjänar” på att säga upp sig själv. Som nedanstående respondent säger, ”ofta vill man inte ha ett avsked i sin meritförteckning”

[Om de inte förstår] då blir det oftast skriftlig varning. Och sedan sätter du upp en ny plan, kanske ytterligare 2 månader. [...] Och så säger vi att det gick inte igen, då blir det en skriftlig varning till. Och där någonstans så sätter man sig med den här personen, [...] då kanske man gör en uppgörelse. ”Vi föreslår att du börjar söka nya jobb nu, du har en lön fram till sista december”. (21,9)

Här vill arbetsgivaren att den anställda ska inse att denne tjänar på att säga upp sig. Att den får lön ett antal månader, har möjlighet att söka nytt jobb och att personen slipper vara med i en förhandlingsprocess med facket. Som samma respondent dock uttrycker så kan den anställda fortfarande neka.

[Men] det kan vara [så] att individen säger nej trots att han har skrivit under pappret [handlingsplanen], och vi sitter och läser pappret som vi har skrivit under. Vi är överens om resultaten, vi är överens om vilken handlingsplan som var, vi har skrivit under pappret på bägge, det gör vi alltid. Men då kan de säga att de kände sig tvingade. Det var en sådan hård press på det här mötet, så jag kände att jag var tvungen att skriva under. [...] Och det kan också göra att vi får kanske ge 6 månadslöner istället för 3. [...] Finns det inte någonting som vi tror på längre, då ska vi se till att vi skiljs åt. Och då så fort som möjligt. För att dra ut en process på ett år eller två år, dels så presterar kanske hela gruppen eller avdelningen sämre, alla vet om det här innerst inne. Och du fortsätter att betala lön, kanske i 18 månader, 20 månader, då är det kanske bättre att den här personen går hem och du får betala 12 [månadslöner]. (21,9)

Här blir det till sist en fråga om hur mycket man betalar för att få bort en individ. Nöjer sig personen inte med 3 månadslöner så går erbjudandet upp, 6, 12 eller X-antal månadslöner. Dock ska man som läsare komma ihåg att den alternativa vägen fortfarande finns, att individen tvingas lämna organisationen utan hedern i behåll eller få ett avsked på meritförteckningen. Med detta sagt så vill jag påminna om att den anställda inte kan driva sin sak hur långt som helst, någonstans kommer man som chef till punkten att personen hanteras ändå.

I det ovanstående har två olika typer av scenarion gått igenom. För det första att en individ slutar utan egentligt motstånd. Att chefen helt enkelt presenterar de ”fakta” han eller hon har och att individen därigenom slutar. Detta är en anställd som i chefens värld har självinsikt och förstår sin egen problematik, en avgörande faktor för om exkluderingen ska gå smidigt eller inte. För det andra har jag visat hur chefen kan behöva öka trycket för att få den anställda att just förstå. Detta kan ske i samtal där chefen ”blir tydligare” mot individen, ”bryter ner” personen eller startar en process med upprepade varningar för att visa att det mest fördelaktiga ändå är att den anställda frivilligt säger upp sig. Detta kombineras också ofta med att personen köps ut, får ett antal månadslöner för att gå tyst och stilla.

Trots detta finns det självklart tillfällen där chefens försök inte leder till att den anställda slutar. Detta resulterar i, som flera av de ovanstående citaten antytt, att chefen då gör sig av med personen på ett sätt som inte tar hänsyn till något annat än organisationens bästa. Jag kommer här beskriva fyra olika typer av sådana här åtgärder.

För det första kan arbetsgivaren, om det är en mindre organisation, fingera arbetsbrist. Detta innebär att uppsägningen sägs vara grundad på arbetsbrist men där det egentliga skälet är relaterat till arbetstagarens person, exempelvis att en anställd presterar för dåligt. I följande citat beskriver en chef hur de skapade ”arbetsbrist” genom att de började lägga ut arbete på andra, outsourca arbetet. Som chefen uttrycker;

Vi är mellan 18 till 22 gubbar däremellan och sedan kan vi lägga ut väldigt mycket jobb och då får vi se till att det blir uppsägning och så får man ... Så det har varit som så att vi har sagt upp och så har man ju 6 månader man inte kan anställa någon ny på den tiden. Så då har vi fått hålla ut helt enkelt. För att vi inte har velat få tillbaka den personen. Så får man göra emellanåt. (46,2)

Chefen beskriver hur de såg till att få mindre jobb så att det skulle se ut som att det förelåg brist på arbete. Under denna tid fick de helt enkelt ”hålla ut” med för få anställda. Det chefen syftar på när denna säger att de fick hålla ut är de regler som ger en uppsagd arbetstagare återanställningsrätt²⁴. Citatet visar tydligt att arbetsbristen inte var faktisk, de anställda någon annan så fort fristen gått ut.

Detta tillvägagångsätt är dock svårt för större organisationer. Då arbetsgivaren enligt lag är skyldig att se över möjligheten att omplacera individen innan personen sägs upp på grund av arbetsbrist så är denna teknik ofta svår att använda sig av, i stora organisationer finns ofta möjlighet att omplacera.

En annan möjlighet att göra sig av med en arbetstagare som man inte vill ha i organisationen är att omorganisera. Detta är betydligt mer krävande, framförallt då du som arbetsgivare måste hantera hela frågan med fackliga

²⁴ Respondentens uttalande att man enbart behöver ”hålla ut” under 6 månader är felaktigt. Enligt 25§ LAS (SFS 1982:80 stipuleras att den ”som har sagts upp på grund av arbetsbrist har företrädesrätt till återanställning i den verksamhet där de tidigare har varit sysselsatta [...] Företrädesrätten gäller från den tidpunkt då uppsägning skedde [...] och därefter till dess nio månader har förflutit [...]”

företrädare. Dock, som en respondent uttrycker, kan en problematisk individ göra detta arbete nödvändigt.

Du MBL:ar en omorganisation med fackliga företrädare. Och du beskriver hur organisationen ska se ut, utan några namn i rutorna. Ta bort alla namn, och sedan beskriver man vad varje avdelning ska göra och vad huvuduppgifterna är på olika roller i de här avdelningarna, och varför man vill organisera om, och varför man tror det blir bättre. För att göra en lång historia kort. Och man kanske tar upp några befintliga problem man har med dagens sätt att vara organiserad på. [...] Det var för att ta bort folk, som var huvudsyftet. Även om ingen sa det. Men det var ju tydligt. [...] Det är turordningsregler som gäller, men det är också vilka kompetensprofiler som finns på de tjänsterna som tillsätts. Så egentligen kommer du undan det här. I princip så skriver du ibland en kompetensprofil, om jag ska göra det riktigt elakt ... du har 4 personer, den ena har jobbat 28 år och den andra har jobbat 5 år, och du kanske har någon som har jobbat 6 år och någon som har jobbat 11 månader, och så säger vi att du vill bli av med den som har jobbat 6 år. Då får du helt enkelt titta på de andra 3, vad är det de har som inte den har? Vad saknar den här du vill bli av med? Jo, den saknar det här. Och sedan får du skriva kompetensprofiler på 3 stycken roller, som gör att den här inte kan få jobbet. Så kommer man undan det här. (21,10)

Detta är för organisationen en väldigt drastisk åtgärd. För det första måste man legitimera varför man behöver en omorganisation, något som man i detta läge själv måste skapa. Alla positioner behöver uttalade kompetensprofiler och profilerna måste utformas så att en specifik individ inte har möjlighet att behålla jobbet. Vidare, och detta är viktigt att komma ihåg, ska själva omorganisationen med allt vad det innebär också genomföras.

Ett tredje alternativ att göra sig av med arbetstagaren är att helt enkelt säga upp personen. Detta må låta enkelt, och det är det på ett sätt också, men konsekvenserna kan både bli dyra och dåliga.

Men det finns också fall, där man kommer till ett läge där den här personen säger "nej, jag har en fast anställning här och jag blir livrädd för att gå ut någonstans". Men då har man åtminstone kört hela den här processen [man har försökt normalisera och även få individen att sluta självmant]. Är det fullständigt omöjligt, då avskedar man ju och sedan tar man den smällen, [...] då har man tömt ut allt utom, så det finns inget annat då. Utan då är det antingen behålla den här personen, eller säga "du är nu uppsagd". Och så går han till facket och så är det en felaktig uppsägning och då måste du antingen ta tillbaka den här, han ska ändå ha ett skadestånd och då vill man

inte det och då vill man gå till AD och då kommer man överens med facket. Och eftersom AD aldrig, vad jag vet, dömer ut mer än 3 årslöner, så brukar det hamna någonstans där. Och då får man ju se, har vi råd med det? Vad förlorar vi på att ha kvar den här personen? Ja, det är också en kostnad. Och jättebra att få in en annan. (16,6)

Det ovanstående uttalandet lyfter många intressanta aspekter som är värda att ägna lite mer uppmärksamhet. För det första belyser citatet att man som chef, innan man väljer en sådan här strategi, har försökt hantera problemet på annat sätt, man har "kört hela den här processen". I detta fall hade man erbjudit relativt höga avgångsvederlag men personen hade nekat. Det andra som är värt att lyfta är den kalkyl som i detta citat är framträdande. Enligt chefens uppfattning dömer AD aldrig ut mer än 3 årslöner. Då facket vid en felaktig uppsägning har stort utrymme att förhandla, de har alltid övertaget att de faktiskt kan dra det till AD, något som arbetsgivaren i möjligaste mån vill undvika, mycket på grund av den dåliga publicitet som skulle uppstå, så måste arbetsgivaren, om denna vill slippa att gå till domstol, gå med på att betala omfattande summor. Innan chefen i detta fall fattade beslut om att felaktigt säga upp arbetstagaren ställdes således frågan, "har vi råd med det?". I detta läge ställs de tre årslönerna i förhållande till kostnaden att ha kvar arbetstagaren, vad de förlorar på att ha kvar arbetstagaren och även vad de skulle tjäna på att få in en annan person istället.

I det ovanstående fallet bedömde chefen att fördelarna vägde upp nackdelarna, individen sades upp på felaktiga grunder och företaget blev skadeståndsskyldig. Dock är detta inte alltid fallet;

Honom försökte vi bli av med länge, han hade varit här ganska länge, han var 58 typ, men han, men vi lyckades omplacera honom till disken, efter många om och men. [...] Egentligen är det inte bra att jobba med omplacering heller därför att du har individen kvar i huset, han kan skapa dålig stämning, så det är sådär. Men i det här fallet så fanns det ingen annan möjlighet. Vi hade kanske fått betala tre årslöner [om vi gjort en felaktig uppsägning]. (67,2)

Istället för att felaktigt säga upp arbetstagaren valde chefen i detta fall att behålla den anställda. Personen ifråga var 58 år och att han skulle få tre årslöner, lön fram till han var 61 år fyllda, ansåg chefen var ett för högt pris, ett avvägande som sattes i relation till hur länge personen faktiskt hade

rätt att jobba kvar²⁵. Arbetstagaren omplacerades istället, gick från kock till diskpojke. Omplaceringen är, då organisationen är tydligt hierarkisk och statusmedveten, en åtgärd som enligt chefens egen utsägo är ”väldigt drastisk”. Individen togs ur den grupp han tillhörde och isolerades i förhållande till andra, ”diskpojken” arbetar ensam, i ett separat rum och nekas kontakt med andra.

I nedanstående tabell sammanfattas det hitintills sagda, hur individer som konstruerats utifrån den rationella nyttologiken disciplineras, men, då detta inte resulterar i någon normalisering, hur de fysiskt förvisas.

	Normaliseringsförsök genom	Fysisk förvisning genom
Brott mot den rationella nyttologiken	<ul style="list-style-type: none"> • Handlingsplaner • Målbeskrivning • Prestationskrav • Punktmarkering • Återkopplingar • Uppföljningar 	<p>1) Att få individen att sluta självmant</p> <ul style="list-style-type: none"> • Individen slutar ”frivilligt” utan större påtryckning • Individen slutar efter en längre process där personen har ”brutits ner” <p>2) Att individen tvingas bort genom</p> <ul style="list-style-type: none"> • Omplacering • Omorganisation • Fingerad arbetsbrist • Felaktig uppsägning

6.2 Den byråkratiska logiken

Individer som konstruerats utifrån den byråkratiska logiken har, när det kommer till frågan om normalisering, eller i det här fallet icke-normalisering, och exkludering många likheter mellan varandra.

²⁵ Enligt 32a§ LAS (SFS 1982:80) har en arbetstagare ” rätt att kvarstå i anställningen till utgången av den månad då han eller hon fyller 67 år”. Se också AD 2010 nr 36

Som framgick i kapitel 4 bygger denna logik på tanken om att individen, när den träder in i anställning, blir en del av en organisatorisk ordning som för med sig en viss förväntan om individens beteende. Denna förväntan rör det mest basala i relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare och kommer, precis som kravet på prestation genom arbetskontraktet. I avsnitt 5.5 lyfte jag fram tre av dessa förväntningar som för min avhandling blir centrala. För det första det som kallas inordningens hierarki, att en individ vid anställning inordnas i förhållande till andra, i mitt fall i förhållande till en eller flera chefer. Denna positionering av individen ger överordnade möjlighet att fatta beslut, ge order eller utarbeta anvisningar som arbetstagaren sedan ska följa. Enkelt uttryckt finns det en förväntan om att den anställda ska vara möjlig att kontrollera.

För det andra förväntas individen att fullgöra den roll som han eller hon givits. Det är en opersonlig ordning där individen ska agera för organisationens bästa, som om den var organisationen, och inte utifrån egna nycker eller tillkortakommanden.

För det tredje är det en ordning som separerar person och position. Den anställda är separerad från de medel som ställs till förfogande för produktion och får inte dra personliga fördelar utöver lön och den eventuella tillfredsställelsen att inneha eller utföra arbete.

Med detta sagt har jag under denna logik inordnat ett antal empiriska avvikelsekategorier²⁶, individen som stjälar eller uppträder bedrägligt;

Han hade stulit cyklar. [...] Så vi hittade ett förråd med 500 cyklar, en lada man hade lånat av någon. Man hade forslat undan cyklar. Ja, vi hittade i vilket fall ... Och han, samma sak där, det är ju ingen brottsling på Kumla som är skyldig, det var samma sak här. Nej, han hade gjort det för att skydda cyklarna, hävdande han då. (26,4)

Individen som visar sig olämplig för rollen;

Där anställde vi ju en alkoholist, [...] vi hade fan anställt en alkoholiserad person som ska jobba med alkoholmissbrukare, det går ju inte. (3,4)

Individen som inte kan leda en grupp;

[Det var en avdelningschef som] inte kunde delegera, alltså styra, vilket gör en frustration hos medarbetarna. [Medarbetarna] säger 'vi får ingen information, vi vet inte vad som händer, vi vet inte vad som ska hända, vi vet inte

²⁶ De fyra nedanstående citaten är upprepningar från avsnitt 5.2 och 5.3

vad vi ska göra'. [...] Har du en chef som är på plats där som inte är strukturerad, som inte har koll på läget, som inte har det här, [...] då drar du ner [andra personer]. (42,4)

Och personen som går emot eller bakom ryggen på chefen;

Jag hade en person som inte accepterade när jag säger att det är jag som sköter vissa kontakter, det är jag som är chef här. Vederbörande bröt mot det ett antal gånger och gick förbi mig. (5,1)

I nedanstående tabell sammanfattas de empiriska kategorierna jag ser som konstruerade utifrån en byråkratisk logik.

	Vertikal	Horisontell
Prestation		Ledarförmåga
Beteende	Stöld eller bedrägeri Olämplig för rollen Går bakom chefens rygg	

När individen konstruerats utifrån en byråkratisk logik sker dock inget normaliseringsförsök. Chefen ser överträdelsen som så pass allvarligt att chefen helt enkelt inte vill ge individen ett försök till att återanpassa sig. Det som istället görs är att exkludera individen direkt, ett arbete som kräver mer eller mindre förberedelse. Förberedelsen består ofta i att samla vad chefer ser som "bevis", framförallt då det rör stöld och bedrägeri. Då chefen har en misstanke mot individen, att denne agerar på ett sätt som gör den direkt olämplig för arbete måste chefen i ett första läge göra sig säker på att så är fallet.

Jag gillrade lite fällor och det var inte svårt innan han gick i den. [...] Jag märkte upp material som låg på ett visst ställe som jag visste att han skulle gå och plocka. För jag förhörde mig då. Och så märkte jag upp det materialet, och så gick jag till honom och sa att "jag tror att du har tagit ett visst material som inte du har nytta av i din verksamhet, och det ligger i ditt skåp, kan du öppna?". Och han öppnade sitt skåp, och där låg det. (30,3)

Så jag jagade rätt på alla reseräkningar sedan 1 år tillbaka och så småningom 2 år och till och med 3, ja 2 år i alla fall, gick det tillbaka. Och då så hittade vi, jag tror att vi hittade 14 fall. Av stora, långa, dyra utlandsresor. Det var himla tuftt och jag tror att det var sammanlagt 75 000, eller någonting, som det handlade om. [...] Det var ju väldigt mycket jobb med att hitta det här,

för att spåra det här. Och sedan hittade vi en massa annat också, när vi väl började. (16,3)

Och jag blev rena spionen... jag lånade andra bilar för att jag inte skulle bli igenkänd och var ju tvungen att på något sätt gå till botten med det här, för det snackades mer och mer och det var... [...] och då hade jag med mig en kamera och tog kort när han stod still. (23,1)

Chefen kan gå väldigt långt i sin strävan att bevisa att en individ är just ohederlig. I de ovanstående citaten ser vi exempel på chefer som genomför långa och tidskrävande utredningar, gillrar fällor och följer efter en person för att fotografera individens förehavanden, allt för att få belägg för sin misstanke. Detta material presenteras sedan för personen i samband med att chefen kräver att personen i fråga ska avsluta sin anställning.

”Du har stulit, du ska inte vara kvar här”. Det var ungefär vad jag repeterade hela tiden. (30,3)

Den gången slutade med att han fick gå. Det var så där klassiskt, som på en film, där man får samla ihop sina saker i en låda medan någon står och tittar, sedan går ut och gå hem. (53,3)

så jag sa [...] du ska inte köra en meter till, det är slut.” ”Vad menar du?” sa han då. ”Menar du att jag får sparken?” ”Jag vet inte vad jag menar, jag menar i alla fall att du ska inte köra någon mer bil här. Så lämna in bränslekort och nycklar så länge, får vi se vad vi gör. [...] Men han åkte raka vägen till facket, de bestred avskedet, som de alltid gör fick jag lära mig sedan. (23,1)

Man kan jämföra de ovanstående citaten med de exkluderingsprocesser som skedde när en anställd konstruerats utifrån en rationell nyttologik, där det ofta fanns ett underliggande hot. Chefen ville få individen att sluta självmant, något som ibland var enklare och ibland svårare. Här försökte chefen att presentera alternativet att sluta självmant som något bra, att de vill ”ge personen en möjlighet att komma ur det hela med hedern i behåll”. Chefen erbjöd här ofta avgångsvederlag, ibland flera årslöner, och hoppades därigenom att de inte skulle vara nödgade att hantera individen på annat sätt; att omorganisera, fingera arbetsbrist eller felaktigt säga upp individen. Det underliggande hotet, som ofta fick den anställda att just avsluta sin anställning själv, var att chefen kunde göra sig av med personen utan att ”ta hänsyn” till individen, det kunde göras med eller utan individens heder i åtanke.

Det som sker här, när individen istället stulit, är av en något annan karaktär. Chefen erbjuder inte längre något avgångsvederlag, ingen har av

de jag intervjuat försökt betala ut en person som har stulit. Dock ska observeras att hotet fortfarande har en central roll.

Men då var det ju så att ja, antingen så polisanmäler vi det här och då hade det varit fortaste uppsägningen, för att det här var ju tydligt, han hade ju åkt dit på det. Eller så slutar han och så stryker vi ett streck över det. [...] Det hamnade inte i media faktiskt, det här fick ingen nys om tror jag. Mer än att han har slutat då. För oftast skriver man i de här uppgörelserna, att parterna ska inte prata med media och så vidare, står det i uppgörelserna. (26,4)

Här finns ett tydligt hot presenterat, att om personen inte slutar självmant så kommer chefen polisanmäla personen. Frågan är varför detta inte sker? Det ovanstående citatet rör den individ som stulit 500 cyklar enligt chefs utsaga (se avsnitt 5.3). Den anställda hade forslat undan cyklarna och gömt de i ett förråd, ”han hade gjort det för att skydda cyklarna, hävdade han” men som chefen uttrycker det så finns det ju ”ingen brottsling på Kumla som är skyldig, [och] det var samma sak här.”. Chefen visar sig fullkomligt övertygad om att individen, vid en eventuell polisanmälan, hade ”åkt dit på det”, ”det [hade] varit [den] fortaste uppsägningen, för att det här var ju tydligt”. Om så nu hade varit fallet, att uppsägningen hade varit så enkel, skett så snabbt, varför gjorde inte chefen det? Varför låter chefen individen sluta självmant, ger den anställda möjligheten att söka nytt jobb, få ny tjänst och åter tillfälle att agera på samma sätt?

Detta är inte heller något undantag. Alla de fall jag ovan presenterat ser likadana ut, ingen av cheferna har polisanmält.

I det ovanstående har fokus i huvudsak legat på individen som stjälar, på den anställda som agerar utan att ta hänsyn till att medlen som av organisationen ställer till dennes förfogande inte är den anställdas privata egendom. I detta fall sker ingen normalisering, chefen försöker inte att återföra individen till vad som anses rätt och riktigt, utan exkluderar individen genom hot. Samma förfarande sker när det istället är en person som visat sig olämplig för rollen, att denne inte kan leda en grupp eller när en chef uppfattar en person som att han eller hon går bakom ryggen på honom eller henne. Inget normaliseringsförsök sker och individen förvisas genom tvång.

Men då gjorde ... Alltså det var väldigt grovt, men det gick hem. Då sa vi till honom ”du, alltså sök nytt jobb fort som fan. Och innan du söker nytt jobb, sök hjälp med dina problem”. Och sedan var vi ihärdiga, [...], så det kostade ingenting. Men han försvann. (3,4)

De får gå. De får inte vara kvar om de... De får säga upp sig. Man tvingar dem. (4,3)

De ovanstående citaten handlar om individer som agerat på ett sådant sätt att chefen inte längre har förtroende för att individen ska agera inom rollen. Det första fallet rörde alkoholmissbrukaren som skulle arbeta med just alkoholmissbrukare och det andra när en anställd blivit kär i en klient. Likheten är slående med hur en överordnad chef behandlar första linjens chef som inte anses kunna leda, där den överordnade chefen ansåg att funktionen inte tillgodoses.

Det var nästan farligt. Det var blixtsnabbt, att ändra på. [...] Jag sa att ”du ska inte jobba som arbetsledare. Så är det. Från och med måndag.” (23,4)

Avdelningsansvar, som vi sedan plockade bort, för det fungerade inte helt enkelt. [...] Så det är så viktigt att fånga den så snabbt som möjligt då. (42,4)

Och det är ju kanske en av de tuffare, när jag som företagsledning fick säga att ”nej, du ska inte fortsätta vara chef för den här gruppen, det är inte bra”. (13,1)

I dessa fall resulterar dock den snabba hanteringen inte i att individen tvingas lämna organisationen utan i en omplacering. Anledning till detta är som jag ser det att den överordnade chefen förlorat förtroendet för att personen ska kunna uppfylla sin funktion och inte nödvändigtvis förlorat förtroendet för personen som sådan.

Den snabba hanteringen som i det ovanstående har kommit till uttryck kan också observeras i chefernas utsagor när det rör anställda som inte följt givna order. Här är dock, till skillnad från när det var första linjens chef som omplacerades, hanteringen mer absolut;

Jag sa att ”vi hade en överenskommelse och du följer inte den, så nu söker du ett nytt jobb”. [...] han hatar mig. (30,4)

Det är den enda gången, kan man säga, som jag har reagerat väldigt snabbt, utan att förvarna vederbörande att nu har du... [...] jag var tvungen bara att rakt upp och ner säga att ”du och jag ska inte jobba tillsammans något mera”. [...] Då fick jag avsluta honom väldigt dramatiskt och snabbt. Det kan jag så här efteråt tycka kanske var lite väl brutalt. (5,1)

Som kan observeras i alla de ovanstående citaten finns tvånget fortfarande kvar. Chefen beskriver hur de avslutade individen brutalt, att de var ihärdiga, tvingade ut individen och hur detta resulterade i att de blev hatade. Men

chefen kan också göra förutsättningarna för arbetet så pass jobbiga att individen självmant väljer att sluta, en annan typ av tvång som kan tas i bruk om individen inte själv väljer att avsluta sin anställning.

Rent krasst så gör arbetsgivaren, även om den inte säger så officiellt, och inte till facken heller, men ”vart gör den här individen minst skada? Vart kan vi sätta individen så den inte kommer i kontakt med personer”, och då brukar vi skämta om att man hamnar i cykelkällaren. [...] Du kan bli sittande på arbetsuppgifter som vi måste göra. Vi hittar inte på något, men det finns så mycket som ska ... vi är en myndighet, det är så mycket som ska in i olika arkiv. Det är så mycket som ... Man kan sitta och stämpla [dokument] någonstans. [...] Vart kommer personen inte i kontakt med allmänheten och var gör man ingen skada internt? (14,1)

I nedanstående tabell sammanfattas det hitintills sagda, hur individer som konstruerats utifrån den byråkratiska logiken inte ges möjlighet att normaliseras och hur de genom hot, tvång eller kraftig marginalisering förvisas ut ur organisationen.

	Normaliseringsförsök	Fysisk förvisning genom
Brott mot den byråkratiska logiken	Normaliseringsförsök uteblir	Hot, tvång eller kraftig marginalisering.

6.3 Den socialt kollegiala logiken

Individer som konstruerats utifrån den socialt kollegiala logiken har, när det kommer till frågan om normalisering och exkludering, många likheter med varandra. Till skillnad från det jag i föregående avsnitt beskrev, hur individen som konstruerats utifrån en byråkratisk logik inte ges någon möjlighet till normalisering utan exkluderas istället direkt, sker här ett tydligt försök till normalisering. Dock ser denna process fundamentalt annorlunda ut om man jämför den med normaliseringsprocessen som skedde när individen konstruerats utifrån en rationell nyttologik.

Den socialt kollegiala logiken rör de horisontella relationerna, vilka förväntningar som riktas mot en anställd om hur denne ska agera i förhållande till sina kollegor. Detta tar tanken om anställningsbarhet, vad en arbetsgivare söker efter hos en arbetstagare, ett steg längre. Enligt denna litteratur

ska man som arbetstagare, för att vara attraktiv på arbetsmarknaden, vara målinriktad, aktiv, framtidsorienterad, flexibel och entusiastisk (Andersson, 2003; Cremin, 2010; Fogde, 2011; Peterson, 2008). Det jag kunnat visa är att arbetsgivaren inte enbart söker sådana individer utan att ett agerandena som bryter mot detta ses som så pass avvikande att chefen ser det som ett allvarligt hot mot organisationers välmående.

Det var mycket energitapp. Man kan säga, det blir energitapp när folk inte fungerar i en grupp. Det tär på någonting. Och det är därför man måste, som jag säger, vara mycket snabbare i reaktionen. (54,1)

Citatet visar att en anställd som inte är glad och munter, inte har förmåga att samarbeta eller visar sig tillräckligt entusiastisk, ”tär på någonting” i organisationen, ett problem som måste behandlas snabbt.

Med detta sagt har jag under denna logik inordnat två empiriska avvikelsekategorier²⁷, individen som anses otrevlig, antingen i en mer generell mening eller riktat mot en enstaka individ;

[Kollegorna] säger att det går inte att prata med honom. [...] Supporttekniker, ungdomar, de vill inte åka dit, för han skäller så mycket på dem så de börjar nästan gråta. [...] Och det här har han gjort, han har gjort sig ovän med ganska många. (25,4)

Det funkar inte, [...] och han mår liksom dåligt av det här och på gränsen att gå hem. [...] Två medarbetare som inte kommer överens. [...] han uppfattar det som att hon ... [...], hon trycker ner honom i alla sammanhang och så fort han säger något, så säger hon någonting annat. Och han tycker att det är utstuderat, att hon försöker trycka ned honom. Och att få honom att utstå i sämre dager, helst i offentliga sammanhang så där. (26,2)

och personen som inte kan samarbeta,

Hon lyssnade överhuvudtaget inte på [medarbetarna], [...] hon bestämde saker hon inte skulle bestämma. Ja, det låter ju inte så jävla märkvärdigt men det var oerhört besvärligt alltså. [...] Det sliter för mycket, det tar för mycket av tiden. [Jag sa, 'medarbetarna] är förtvivlade', 'ja, men de förstår ju ingenting' [menade hon]. (3,1)

Hon var förmer än de andra [personerna] och höll på och härjade med dem. [...] Hon kunde gå och skälla ut någon för att de hade glömt att expediera

²⁷ De fyra nedanstående citaten är upprepningar från avsnitt 5.4

till den och den fast hon inte hade med saken att göra. [...] Hon kunde mer, hon tyckte hon var duktigare. (76,1)

I nedanstående tabell sammanfattas de avvikelser som jag ser konstruerade utifrån denna logik, vilken typ av avvikelse det är och var friktionen uppstår.

	Vertikal	Horisontell
Prestation		
Beteende		Otvrevlig Samarbetsproblem

Jag kommer här att behandla hur dessa individer hanteras, både hur chefen försöker normalisera individen och hur de fysiskt förvisar personer när detta inte går.

Normalisering

När det rör normaliseringsförsöken av anställda som konstruerats utifrån en socialt kollegial logik har ett antal faktorer kunnat observeras. Det är fortfarande en fråga om att få individen att komma till insikt om att han eller hon är problematisk, personen måste förstå för att kunna förändras. Detta kan jämföras med den normaliseringsprocess som skedde när individen konstruerats utifrån en rationell nyttologik. Där gjordes individen medveten om sin brist genom samtal, chef och anställd utarbetade handlingsplaner, uppföljningar genomfördes och dokumentation upprättades, allt för att försöka återföra individen till det normala. Fokus var här på att specificera det man ville att individen skulle göra, träna den till normalitet. Genom den rigida uppföljningen och dokumentationen skapades också hårda data, ytterligare ett steg för att skapa tydlighet och försöka få individen att förstå hur och varför denne uppfattades som problematisk, något som skulle ge möjlighet till förändring och bättre prestation. ”Sanningen” om individen gick i detta läge att ”samla in”, den var mätbar och konkret. Som exempel kan tas när chefen identifierat problemet till att den anställda har bristande engagemang. Detta, som initialt kan ses som svårt att mäta, kan av chefen relativt enkelt omvandlas till ett problem med tydliga konturer. Genom att isolera problemet kan det göras konkret. I nedanstående citat visas både konstruktion och normaliseringsförsök av en anställd som chefen uppfattar har bristande engagemang:

Jag tyckte inte att jag fick riktigt leveranserna som jag bad om. [...] Och hon satt mycket och väntade på att saker skulle komma till henne. [...] Till slut, efter ett antal månader, så blir man ju också lite, eller jag blir det, provocerad av det. [...] Det kan inte sitta en människa där som har fullt upp med att hämta te eller måla läpparna eller något annat sådant där, [...] hur jävla svårt ska det vara? [...] Jag började rätt snabbt med tidsatt uppföljning. Kopplat till mål och prestationsdialog, som vi hade där på företaget. Så vi gjorde gemensamma resultatplaner. Ja, men då är det det här som ska ske den här månaden, det här ska ske den här månaden, så. Och det blir ju en ganska hård styrning, på det sättet. (63,2)

Då den anställdas engagemang tog sig uttryck i dennes prestation kunde chefen ”rätt snabbt” börja mäta och följa upp personen ifråga. Chefen började med tidsatt uppföljning och resultatplaner och kunde därigenom månad för månad följa individen, se om den lärde genom den träning den tvingades till. Personen blev i slutänden isolerad, fick förändrade arbetsuppgifter då chefen ansåg att ”vi [företaget] inte har råd att misslyckas”.

Om man ser till de tekniker som används för att normalisera en individ som konstruerats i förhållande till den socialt kollegiala logiken är de fundamentalt annorlunda. Istället för att arbeta med uppföljningar, handlingsplaner och prestationsmål så pratar chefen här istället om att man måste ”gå in och peta på [individens] självbild”, ”tvinga den [...] att ta ställning till sig själv” och ”få ett litet hål på bubblan”. Retoriken är helt annorlunda om man jämför med de beskrivningar som fokuserar på handlingsplaner, resultatuppföljning och prestationsmål.

Det är ett väldigt svårt dilemma att hantera, för då ska du gå in och peta på en självbild. [...] men då får man inte tappa taget, utan det handlar också om att komma till insikt om sin egen problematik, det tar tid, det kan jag säga. (51,1)

Istället för att jobba med sin personlighet så är man fast i väldigt många beteenden som är svåra att ta sig ur. [...] Självbilden är ju det som är problemet att jobba med, att folk tror sig vara på ett helt annat sätt än de egentligen upplevs vara. (54,1)

Jag tvingade den här personen att ta ställning till sig själv, och det var väldigt jobbigt liksom. [...] Personen satt ganska fast, den hade en självbild som inte riktigt stämde överens med vilka möjligheter den hade. (65,1)

I jämförelse med hanteringen av individen som konstruerats i förhållande till en rationell nyttologik så ser träningen här fundamentalt annorlunda ut.

Istället för det yttre fokuserar nu chefen på det inre, att det är personens jag som identifieras som problematisk.

Den anställda ska komma till insikt om sin egen problematik, jobba med sin personlighet och ta ställning till sig själv, de är fast i en bild av sig själva som chefen anser som felaktig. Detta ska nu lösas genom att individen tvingas reflektera över sitt jag, förstå sin egen problematik som ligger på ett djupare plan än de tidigare prestationsproblemen. Genom denna insikt ska individen kunna förändras. Som en chef uttrycker;

[Man är] tvungen att jobba på det sättet, att försöka få det dithän. Att få ett litet hål på bubblan, och när jag i ett samtal kunde se att det blev lite röda flammor på halsen, då kunde det räcka för mig. Då ville jag inte pressa mer, för då såg ju jag att det här hade tagit skruv. Någonstans så börjar det ta ett fäste. Jag behövde inte ha en muntlig ja eller nej, utan jag såg reaktionen i de här nervösa. (51,1)

Citatet ger uttryck för att det verkligen är frågan om att ta sig in i individens inre, att få ett ”hål på bubblan”, veta att något ”tagit skruv” och fått ”fäste”. Som chefen uttrycker det så är man ”tvungen att jobba på det sättet”, man måste komma in i individens inre för att få den att förstå och därigenom kunna förändras.

Chefer är dock benägna, trots att de ofta tar de initiala samtalen för att försöka förstå själva problematiken, att ta in olika typer av ”experter”. Då chefen identifierat problemet till individens jag så anser många att de inte själva är kvalificerade att få individen att reflektera över sig själv, detta ska istället ske med hjälp av proffs.

Sedan tog jag hjälp ifrån Landstingshälsan för att någon utomstående skulle kunna vara med i samtal, och inte jag enbart, därför att det var så pass problematiskt. Och jag misstänkte också att det låg en annan problematik bakom som jag tänkte ”den ska inte jag ta i som chef, utan det ska proffs göra”. (51,1)

Så det slutade faktiskt med att vi fick ta in en och konflikthantera det, och så åkte hela avdelningen iväg på två dagars ... Världens, på tal om konstig process, det var de konstigaste två dagarna jag har varit med om i hela mitt liv. Han var psykolog, tror jag, och så hade han med sig en medhjälpare, och så satt vi i två dagar och försökte utröna konflikterna i gruppen. (25,1)

Men sedan så när jag pratade med min HR, så sa hon vi får koppla in landstingshälsan, för det här går ju liksom inte, vi måste ju reda ut det. Och då

fick jag två jättebra, ja de är väl socionomer tror jag. [...] De fick ett omfattande konfliktlösningspaket. Där de hade både individuell handledning och grupp. Och de var liksom på ett annat ställe en hel dag och man jobbade med åtaganden och så. (38,1)

Ja, och jag hade skickat henne till den här statshälsan... [...] Previa, för samtal med någon psykolog där, och det hjälpte ju inte. Hon skällde väl ut psykologen också. (76,1)

Detta agerande, att skicka den problematiska anställda till olika typer av experter, är ytterligare en indikation på att problematiken ses av chefen som lokaliserad i individens inre. Det är något djup rotat som måste tas fram ur individen och det är chefen som har mandat att säga att detta måste ske. Den anställda ska reflektera för att förstå och därigenom kunna normaliseras. Dock har detta inte skett i de ovanstående fallen, det har inte tagit fäste, individen har inte börjat reflektera, har inte fått insikt i sin sagda problematik och kan därigenom enligt chefen inte normaliseras.

Och det inser jag, att den typen av konflikter, med en sådan person som hon var ... jag tror att med en annan person hade det kunnat gå bra, men hon som bara allting rann av, hon tyckte aldrig att hon gjorde något fel. [...] Hon bara tvärvägrade. [...] Men den här psykologen sa att hon har narcissistiska drag, så han sa att hon kommer aldrig att erkänna att hon har gjort något fel. (25,1)

Hon tyckte att hon var en jättebra kamrat och jättekul och någon hade aldrig sagt någonting och hon förstod inte alls. [...] Och det fanns inte heller från [den här personen] någon vilja att lösa det. Så kan man säga. (38,1)

Det kunde han inte förstå och han... det var den första reaktionen, förnekelsen. (51,1)

Som anställd måste man erkänna sina problem, reflektera för att förstå och sedan erkänna den konstruktion som skapats om en. Om detta inte sker måste den anställda exkluderas. I nedanstående tabell sammanfattas det hitintills sagda.

	Normaliseringsförsök
Brott mot den sociala kollegiala logiken	Normaliseringsförsök genom att försöka få individen att reflektera över sitt eget jag.

Exkludering

Det faktum att individerna i dessa fall inte erkänner den konstruktion som skapats, något som för chefen är en absolut sanning, gör att personen uppfattas som omöjlig att normalisera och problemet kan därigenom inte lösas. Om individen vägrar förstå sig själv, vägrar känna sig själv, kan personen inte avstå från det avvikande beteendet och därigenom räddas, de måste förvisas (Foucault, 1988). Som en respondent uttrycker;

I det här fallet gick det faktiskt så långt så jag bedömde det som att han inte kunde vara kvar i sin tjänst. (51,1)

Teknikerna för att exkludera den anställda är i många avseenden likartad som när individen konstruerats utifrån en rationell nyttologik. Chefen försöker få individen att sluta självmant,

Och sedan till slut så fick personen då sluta, helt enkelt, beroende på att det inte fungerade. (54,1)

Avslutet blev då på det sättet att personen [...], beroende på att vi inte kunde se några förbättringar, att han inte hade gjort någonting av det vi kom överens om. Så vi kom helt enkelt överens med honom om att sluta. (54,1)

Och sedan till slut så fick personen då sluta, helt enkelt, beroende på att det inte fungerade. (54,1)

Omplacera eller isolera individen

[Vi] flyttade på henne, och sedan har man fått anpassa [arbetsuppgifterna]. Men det är ganska många i organisationen som säger att alla undviker henne, man vill inte ha med henne att göra. (25,1)

Då begärde jag hos [ansvarig myndighet] att få köpa ut henne till slut. Hon var väl i 60-årsåldern. ”Kan hon inte få den här förtida pensionen?” Men det sa de nej till. [...] Så att jag fick behålla henne. Men vad man kan göra då, det är ju omplacering. (76,1)

Eller att tvinga personen att söka annat arbete

”Ja, vi får hitta ett annat jobb åt dig”. ”Ska det vara nödvändigt?”, säger hon då. ”Ja”, sa jag, ”så länge du vägrar förstå så är det nödvändigt” (3,1)

Dock ska man som läsare komma ihåg att chefen inte längre har samma övertag som när individen konstruerats utifrån en rationell nyttologik eller en byråkratisk logik. Möjligheten att exempelvis hota individen, att säga att om personen inte väljer att sluta så kommer chefen dra saken ända till en

skarp uppsägning eller till och med polisanmäla personen, är inte längre lika närvarande.

	Normaliseringsförsök	Fysisk förvisning genom
Brott mot den socialt kollegiala logiken	Normaliseringsförsök genom att försöka få individen att reflektera över sitt eget jag.	Att få individen att sluta självmant eller genom att omplacera eller isolera arbetstagararen.

6.4 Den normativt kulturella logiken

Fram till nu har jag hanterat tre logiker, den rationella nyttologiken, den byråkratiska logiken och den socialt kollegiala logiken. Jag har visat hur chefer försöker normalisera individer genom att konkretisera problemet, att upprätta handlingsplaner och resultatmål, att normalisering faller bort vid konstruktioner enligt den byråkratiska logiken och att fokus i den socialt kollegiala logiken riktar sig mot individens inre, att den anställda ska reflektera över sitt eget jag för att därigenom kunna förändras. Alla dessa individer kan sägas vara konstruerade utifrån sin prestation eller sitt beteende på arbetsplatsen. Trots att jag hävdar att graden av tydlighet i kopplingen ser olika ut, att det är lättare för chefen att göra ett rent prestationsproblem konkret än ett problem med samarbete, så rör alla individens agerande på arbetsplatsen.

Denna logik, där individen har konstruerats som avvikande då de skapat någon sorts friktion på det horisontella planet, är inte längre lika tydligt kopplad till själva arbetsplatsen. Istället beskriver chefen andra, mer personberoende faktorer, att en person hade en svår graviditet, att de blir miss-handlade, att de spelar dragspel eller är bohemiska, faktorer som man initialt kan tro är helt fränkopplade från arbetsplatsen.

Mitt material visar att det finns olika uppfattningar om vad det innebär att vara normal i mer allmän mening, en normalitet som är högst kontextberoende men där individer i den kontexten ser det som allmängiltigt.

När det kommer till frågan om normalisering blir det dock problematiskt för cheferna. Individerna, då de visat sig så pass onormala, går enligt chefen inte att normalisera, man kan inte få en person att ändra sig så fundamentalt. När det kom till frågan om samarbete eller att individen upplevdes som

otrevlig var fokus på att individen skulle förstå varför dennes agerande ansågs som problematiskt, problemet var så att säga identifierat och isolerat. I detta fall kan själva problemet inte isoleras då det är själva personen som anses som avvikande och inte ett visst beteende.

Normalisering faller således bort när individer konstruerats utifrån den normativt kulturella logiken. Det är till och med så att chefen sällan pratar med individen om att de uppfattas som avvikande, troligen en effekt av att de inte själva kan isolera problemet. Resultatet av detta är att de inte heller har någon grund att avvisa människan ut ur organisationen. Man kan inte lika enkelt övertala en människa om att den borde sluta, att den inte passar in, om man inte ens för sig själv kan säga varför den inte passar in. Detta begränsar chefen i dess handlingsmöjlighet. Avsluten ser istället ut som att de var "naturliga".

Och det man gör då som arbetsgivare, som enda sättet för oss för att vi inte ska bli dömda, det är att man måste göra om rollen. [...] Hur ska man kunna ta bort människor som man inte vill ha kvar, som vill vara kvar, då får man göra en omorganisation eller göra om rollerna. Och vi gjorde om alla roller på hela [organisationen], så vi hade haft fokus på vissa typer av kunskap och kompetens för att man skulle kunna ha den rollen, och så kunde vi säga då till facket, "ja, men nu har vi gjort om den här rollen, och det är den här kunskapen som krävs, det har inte den här personen... [...] Och sedan snackade vi med facket, och då säger facket "ja, men det där har ni bara gjort för att ni vill bli av med den här personen", och då får vi säga "nej, det har vi inte alls". Då måste vi vara stenhårda, för det är enda sättet för oss att genomföra en uppsägning för en människa som inte passar in. (9.4)

Lite lättare blir det dock när det är mindre företag eller om personen i fråga är sist anställd. Då kan man skapa arbetsbrist och därigenom säga upp personen ifråga.

Och då är han sist anställd och då är det lätt att ta bort honom. (46,1)

Vi hade en övertalighet och då såg vi en möjlighet att se över vår organisation och då fick han det beskedet att han är inte längre anställd i det här bolaget som det handlar om. (32,1)

Man kan observera att chefs försök att övertala individen, en teknik som i flera av de andra kategorierna var den absolut mest framträdande för att få bort en person som inte passade in, inte längre är tillämpbar. Istället får man som chef skapa ett sätt att "naturligt" säga upp den anställda. I de

ovanstående citaten har de anställda sagts upp på grund av arbetsbrist, en grund som för fack och arbetstagare är ytterst svår att motsäga då det ligger i arbetsgivarens mandat att bestämma. Som arbetsdomstolen skriver är det ”ytterst arbetsgivarens bedömning av behovet av att genomföra exempelvis en inskränkning eller omorganisation av verksamheten som får bli avgörande för frågan huruvida arbetsbrist skall anses föreligga” (AD 2003 nr 29).

Denna teknik var dock inte helt frånvarande när konstruktionen skett utifrån andra logiker, framförallt den rationella nyttologiken, men då var det presenterat som en sista utväg.

Dock är inte möjligheten till övertalning helt borta. I nedanstående citat insåg chefen att personen som man ville få bort ur organisationen hade ekonomiska problem. I denna situation spelade det helt plötsligt ingen roll att man inte kunde definiera problemet eller att få personen att förstå att han eller hon ansågs som problematisk, det var bara en fråga om hur mycket man kunde betala. Det är självklart inte samma typ av övertalning som man kunnat observera i tidigare kategorier men på pappret är det i alla fall individen som slutar självmant.

Men vi bestämde oss ändå för att vi ska ha ut honom. Han passar inte här, det är inte bra. [...] Så att till slut lyckades vi övertyga företaget om att vi skulle erbjuda honom ett avgångsvederlag. [...] ”vi måste bli av med honom, det går inte, [...] Och då, omplacering var det inte tal om, vem ville ta emot den personen, det var ju så dåligt rykte. Och ja, avsked, vad skulle vi ha för skäl? Därför att han gjorde, ibland gjorde han jättebra jobb, [...] [Det] visade sig att han hade, naturligtvis, dåligt med ekonomi, socialt, det var inget bra för honom. Så att när vi sade att du kan få, okej du får en årslön. ”Får jag allting på en gång”, var första frågan. Så då förstod jag, jaha han kommer att ta det här, för att han har ingen bra ekonomi. Så jag tror det blev 18 månadslöner, så småningom i förhandlingen. Så det är ett sätt. Man kan köpa ut folk. Det är väldigt vanligt. Väldigt vanligt, därför att det blir då billigare än att gå till ... och framför allt mindre byråkrati och mindre slitningar, än att gå till uppsägning med massa förhandlingar och så småningom kanske AD, och då ett skadestånd som kanske överstiger ett belopp som du kan förhandla fram. Om man bara ser det ekonomiskt. Men det är inte lätt, det är väldigt svårt. Anställningsskyddet är väldigt starkt. [...] Det är man ganska irriterad på, när man sitter på den sidan att man är chef själv. Sedan kan man väl tycka att det är bra ändå med anställningsskydd, det är många andra. Det är nog många som skulle kunna utnyttja det annars, så jag är

egentligen inte emot det här på något sätt. Men det är svårt att bli av med besvärliga människor. (16,4)

Det är värt att uppmärksamma en av de avslutande kommentarerna i detta citat, att chefen tycker att anställningsskyddet kan vara bra, detta då chefen tror att det annars skulle vara ”många som skulle kunna utnyttja” möjligheten att göra sig av med individer. Detta är chefen som i avsnitt 5.4 beskrev den problematiska individen som bohemisk, att han hade konstnärliga ambitioner, hade alkoholproblem utan att vara alkoholist, hade dåligt rykte, att det var en person att tycka synd om och att de egentligen inte hade några skäl rent arbetsmässigt att avskeda honom. Rent ”objektivt” finns inga skäl till att avskeda den anställda, inte ens chefen kan definiera vad som faktiskt var problematiskt. Ändå målar chefen upp bilden av att den problematiska anställda i just det här fallet är något annat än det chefen menar skulle bli fallet utan arbetslagstiftning. Argumentationen som används för att visa att arbetslagstiftningen är bra är att chefer annars skulle kunna avskeda folk som de ville, att folk skulle kunna bli av med jobbet bara för att chefen kände för det eller för att de inte passade in. Att chefen skulle vara en av dessa individer som gör detta trots att vi nu faktiskt har en arbetslagstiftning skulle för chefen ifråga vara fullkomligt främmande. I chefens verklighet var det ett ovedersägligt problem att ha den identifierade individen i organisationen. Arbetslagstiftningen ska enbart skydda mot fullkomligt subjektiva och grundlösa uppsägningar, något som ingen av mina respondenter skulle hävda att de har.

Följande nedanstående sammanfattar det hitintills sagda.

	Normaliseringsförsök	Fysisk förvisning genom
Brott mot den normativa kulturella logiken	Normaliseringsförsök uteblir	Att tvinga bort individen genom fingerad arbetsbrist eller, i undantagsfall, få individen att sluta självmant.

6.5 Hanteringen och dess logik

Som jag i föregående avsnitt visat så skiljer sig hanteringen av den avvikande individen åt beroende på hur individen konstruerats som avvikande. Ibland hanteras de inte alls, ibland skapar chefen en hel uppsättning av konkreta

bevis och ibland tvingas individen att skåda inåt, granska sitt eget jag. Vad jag hävdar är att när individen konstruerats i förhållande till en viss logik, antingen den rationella nyttologiken, den byråkratiska logiken, den socialt kollegiala logiken eller den normativt kulturella logiken, så följer en viss hantering. Vad jag här kommer att fokusera på är varför denna hantering skiljer sig åt. Varför normaliseringsförsöken av individen som konstruerats i förhållande till den rationella nyttologiken sker genom handlingsplaner och prestationsmål medan individen skickas iväg till psykologer och konflikthanterare när de konstruerats i förhållande till den socialt kollegiala logiken. Och varför en individ som konstruerats i förhållande till den byråkratiska och normativt kulturella logiken inte hanteras alls.

Strukturen i detta avsnitt skiljer sig åt från tidigare kapitel och avsnitt då jag valt att först behandla den rationella nyttologiken för att sedan övergå till den socialt kollegiala logiken (tidigare har jag i ett andra steg alltså behandlat den byråkratiska logiken). Anledningen till detta är att den rationella nyttologiken och den socialt kollegiala logiken uppvisar en likartad logik ifråga om hur den anställda hanteras. Medan den byråkratiska logiken och normativt kulturella logiken grundas i en annan typ av argumentation.

Den rationella nyttologiken

Hantering av individen som av chefen konstruerats i förhållande till en rationell nyttologik är grundad i en tanke om att uppnå förståelse hos individen, att individen själv ska inse varför denne är betraktad som problematisk och därigenom också inse behovet av att ändra sitt sätt att vara. Det cheferna förmedlar i sina utsagor är att man som individ kan förändras, normaliseras, om man bara förstår vari problemet ligger. Den anställdas förståelse försöker chefen uppnå genom tydlighet, de konkretiserar problemet, gör ”handlingsplaner”, ”ny[a] körplanering[ar]”, har ”tidsatt uppföljning”, ”[detta för] att utifrån det få igång en dialog”. Chefen vill få den anställda att förstå, visa denne varför han eller hon anses som problematisk. Som en chef uttrycker det;

Det jag framför allt gör är att skapa tydlighet (9.1)

Genom detta objektifieras individen (Foucault, 1975/1995). När chefen specificerar problemet objektifieras individen, den blir till ett objekt för makten och genom detta både skapas och identifieras vad som faktiskt anses

vara problematiskt. Konkretiseringen hjälper cheferna definiera vad individen är, vad som är problemet och reducerar därigenom individen till en specifik uppsättning av hanterbara element. När den avvikande anställda konstrueras som problematisk, att han eller hon saknar viss kompetens, inte har tillräckligt engagemang eller saknar någon specifik förmåga, blir han eller hon just detta och inte en individ som, inom vissa givna delar, agerar avvikande. Denna reduktion, och den mätning som följer, blir allt individen är. Individen blir sitt identifierade beteende och genom detta reduceras komplexiteten och makten kan därigenom härska lättare (Foucault, 1975/1995; Latour, 1999; Miller & Power, 2013). Reduktionen tar sig uttryck i chefernas retorik kring just tydlighet, att både chefen och individen ska veta vari problemet ligger, detta så att personen kan åtgärda det som anses som avvikande, förändras genom att förstå denna reducerade bild. Genom att en rigid dokumentation uppfördes, ett arkiv om alla individens brister i arbetet, specificerades problemet, något som ska ”hjälpa individen i fråga” men vad det också gör, förutom att ”hålla reda på vars och ens tjänster och förtjänster”, en liggare som ”må kunna rådfrågas när så är lämpligt för att erhålla upplysning” (Foucault, 1975/2009, s 190), är också att skapa just den avvikelse som ska normaliseras.

Förståelse kommer genom att individen accepterar sig själv som objekt för makten, accepterar den reducerade bilden. I det nedanstående citatet berättar en respondent, för att kontrastera det misslyckade disciplineringsförsöket med ett lyckat, hur de fick en anställd att just erkänna sina fel, acceptera den konstruktion som skett. Då personen erkände den konstruerade bilden av henne som person och ständigt arbetade med sig själv, accepterade chefen att hennes faktiska prestation under lång tid var undermålig.

Men jag har en tjej som vi anställde på förra stället och det fungerade inte. Hon jobbar som utvecklare, men på något sätt, hon blommade aldrig ut. Hon blev aldrig riktigt självgående. [...] Det blev aldrig det här drivet i henne. Hon jobbade ett par, 3-4 år, och blev inte mer och mer självgående, utan hon hade samma behov av stöd och hjälp hela tiden. Men henne fick vi att börja prata om sina brister, om man säger så, eller de egenskaper som hon måste jobba mer med, så då kunde vi ha en ganska öppen dialog, [...] Men henne kämpade vi nog med i 3-4 år. [...] Sedan har hon ju fungerat [...] Men det gällde att hitta rätt. (25)

I 3-4 år arbetade chefen aktivt med att försöka få denna individ att prestera bättre. Det är således inte den faktiska normaliseringen som nödvändigtvis är det mest centrala utan just att individen accepterar den bild som chefen presenterar, något chefen tolkar som att individen har förstått att denne är problematisk. Att chefen hoppas på att objektifieringen av individen ska leda till att individen förstår problematiken, erkänner det, kommer tydligt till uttryck i nedanstående citat.

[Vi] fick ta samtalet löpande tillsammans med den som är vår skråchef, som [vi] kallar det. [...] Så de samtalen pågick säkert under ett halvår. Vi försökte hela tiden hitta lösningar genom att, kan vi kompetensutveckla, kan vi ge personen någon chans på något sätt att korrigera det han gör? Vi försöker vara det där, som vi själva tror, goda företaget, som ser människan och ser utvecklingspotential och förändringsmöjligheter. Det är vår utgångspunkt. Vi har en, som jag tycker, humanistisk syn på det hela. Vi försöker jobba med det mänskliga kapitalet på ett sådant sätt att vi lyfter människor. [...] [Men] han förstod inte det. Det är också en sådan där introvert syn, att man går och tror att man är så jäkla bra hela tiden, man ser inte vad alla andra gör. Vi har hur mycket folk här som är så duktiga, som man skulle kunna lära sig av. Men om du inte ser omgivningen och drar lärdom av vad andra gör, då blir du till slut en svår individ att hantera.(54,2)

Så jag kände att det här kan inte jag enbart gå in och titta på ensam som ansvarig för [detta], så jag begärde en [utredning]. [...] Så utifrån den rapporten så kunde jag gå in [...] med [honom] för att diskutera den uppkomna situationen. Han ville inte förstå. Han tyckte nog att jag var en riktig fjös. Och det kunde jag bjuda på. Men han fick ett väldigt bra avtal.(51,2)

Citaten visar både på objektifieringen av individen, samtal, dokumentation och återkoppling, men också hur cheferna lyfter individens bristande förståelse som ett centralt problem. Den eventuella normaliseringen av individen kräver att den anställda ser det definierade som just problematiskt, något som sker genom att den anställda erkänner den reducerade bild som presenterats. Försöken till normalisering vilar således på en tanke om att förståelse hos individen måste finnas för att normalisering ska vara möjligt.

Men det är fortfarande chefen som bedömer vad som är en tillräckligt bra prestation och inte. Detta innebär att oaktat vad jag hävdar, att objektifieringen av individen är grundad i en logik gällande förståelse, eller om man så vill, erkännandet, så är chefen, trots detta erkännande, fortfarande i en position där han eller hon måste se till den faktiska prestationen. Det ovan presenterade citatet, där chefen upplevde att en anställd aldrig

”blommade ut”, ”hon blev aldrig riktigt självgående”, ”det blev aldrig det här drivet i henne”, hon som chefen kämpade med i 3-4 år, visade enligt chefen en potential att bli bättre. När sådan potential inte finns förvisas personen oavsett visad förståelse.

Han mer eller mindre bad på sina bara knän att få vara kvar. Det var en lite jobbig situation, när man skulle säga upp en sådan människa. När en människa gråter och sådant där, det är alltid besvärliga situationer, det är lätt att man ”nej, men okej, vi kan gå vidare ett tag”. [...] Och i det här fallet var det definitivt så att personen trivdes otroligt bra, men det fungerade inte rent arbetsmässigt. [...] Det fanns inte en chans i världen att få lönsamhet, om vi ska prata lönsamhetstermer. [...] så vi blev tvungna att säga upp honom. Återigen, det var nog den jobbigaste uppsägningen, för han var så jävla förtvivlad och ledsen. Men vi kunde inte lösa det. [54,3]

Jo, det gjorde han, [han förstod], men han var jätteledsen. Hans dröm var att bli kock. Och det hade säkert kommit fram i att han hade hållit på så här hemma och fått beröm att han lagade så god mat och tyckte om själv att äta god mat och ”det här är ju toppen, liksom, tänkt att få jobba med det här”. (27,3)

Trots att de anställda i dessa två citat accepterar den konstruktion som skett bedömer chefen deras potential som undermålig och individen förvisas. Detta tar dock inte bort det faktum att cheferna i ett initialt läge försökte normalisera de anställda, i det första fallet genom samtal, kompetensutveckling och handlingsplaner och i det andra genom samtal, att arbeta tillsammans med andra och ständigt ges återkoppling. I ett initialt skede sökte chefen individens förståelse, att den anställda skulle acceptera den konstruktion som skett, se det chefen ser och erkänna sina fel och brister. Trots att detta skedde hade processen fått chefen att misstro individens potential, ”det fanns inte en chans i världen att få lönsamhet”, och individen förvisades.

Vad jag hävdar är att hanteringen av individen som konstruerats utifrån en rationell nyttologik sker i två steg. För det första försöker chefen få individen att förstå, få den att acceptera den bild chefen har, se sin egen problematik och erkänna sig själv som felaktig, detta då chefen ser individens förståelse som absolut central för att normalisering ska kunna ske. Individens förståelse försöker chefen uppnå genom att objektifiera den anställda, att reducera individen till något hanterbart, en mängd, en prestation eller siffra, och det är denna bild som måste erkännas av den anställda

då erkännandet av konstruktionen enligt chefen visar förståelse. I ett andra steg måste individen visa potential till bättring. Då processen ständigt dokumenterats kan det skapade arkivet alltid rådfrågas av chefen, individens tjänster och förtjänster bedömas, och potentialen fastslås. Då de anställda i mitt material antingen inte visat förståelse, de har inte erkänt och är därmed enligt chefen omöjliga att normalisera, eller saknar potential att bli bättre, har de avvisats.

Den socialt kollegiala logiken

Till skillnad från den rationella nyttologiken där individen skulle acceptera och erkänna det chefen reducerat till en sanning, blir det för chefen när det kommer till konstruktioner utifrån den socialt kollegiala logiken inte längre lika enkelt att ge denna sanning fasta konturer. Chefen kan inte längre på samma sätt isolera vad som faktiskt är problematiskt. Orsaken till detta är att chefen upplever problemet på ett annat sätt än tidigare. I det ovanstående var problemet objektifierbart, det gick att mäta. Det som istället här kan observeras är att chefen ser själva problemet som lokaliserat inom individen, att det är den anställda som person, och inte prestation, som i grunden är problematisk. Resultatet av detta är att tekniken för normalisering ser fundamentalt annorlunda ut. Då problematiken finns inom individen blir den enbart tillgänglig om individen blickar inåt, reflekterar över sitt eget agerande, bekänner, både för sig själv och andra.

Foucault (1976/1998) beskriver hur bekännelsen har blivit den förhärskande tekniken för att producera sanning, hur verbalisering blivit en metod som gör individen synlig för både sig själv och andra. Som han uttrycker det har vi blivit ett

[...] confession society. The confession has spread its effects far and wide. It plays a part in justice, medicine, education, family relationships, and love relations, in the most ordinary affairs of everyday life, and in the most solemn rites; one confesses one's crimes, one's sins, one's thoughts and desires, one's illnesses and troubles; one goes about telling, with the greatest precision, whatever is most difficult to tell. One confesses in public and in private, to one's parents, one's educators, one's doctor, to those one loves; one admits to oneself, in pleasure and in pain, things it would be impossible to tell to anyone else, the things people write books about. One confesses—or is forced to confess. When it is not spontaneous or dictated by some internal imperative, the confession is wrung from a person by violence or threat; it is driven

from its hiding place in the soul, or extracted from the body. [...] Western man has become a confessing animal (Foucault, 1976/1998, s. 59).

Tanken att vårt sanna jag är gömt inom oss gör att vi tenderar tro att verbaliseringen av allt vad vi är, alla våra tankar, handlingar och drifter, rensar vårt inre och att vi därigenom kan normaliseras. Denna tanke om bekännelse har i sig sedan normaliserats och vi ser idag en uppsjö av experter som kan hjälpa oss att skåda inåt, få kunskap om oss själva och få oss att förstå att det enda rätta är att göra avkall på vem man är. Den som lyssnar på våra bekännelser om oss själva kan både döma, straffa, förlåta, trösta och försona (Foucault, 1976/1998, 1988).

Denna tanke, att sanningen om individen är dold i dess inre, att det är personens jag man som chef måste arbeta med, och att det enda sättet att få tillgång till detta är genom att få individen att reflektera över sig själv, agera på sin egen kropp, själ, tanke, beteende eller sätt att vara, detta för att uppnå normalitet, kom tydligt till uttryck i chefernas retorik, att man måste gå in och ”peta på en självbild”, ”[tvinga] personen att ta ställning till sig själv”, ”få ett litet hål på bubblan” och att man gör det för att individen ska ”komma till insikt om sin egen problematik”. Att chefen sedan skickar iväg individen till någon typ av expert, ”sedan tog jag hjälp ifrån Landstingshälsan”, ”vi fick ta in en [...] konflikthantera[re]”, ”jag hade skickat henne till [...] Previa för samtal med någon psykolog där”, ligger också i linje med bekännelsens tanke.

Vad som åter kan observeras är att erkännandet av chefens konstruktion som rätt har en ytterst central position. Att chefen ser individens förståelse som kopplad till erkännandet av avvikelsens existens kommer i nedanstående citat tydligt till uttryck.

[Hon] har narcissistiska drag, så [...] hon kommer aldrig att erkänna att hon har gjort något fel [...] jag försökte, liksom, det gick inte. Det gick inte att komma fram (25,1)

Jag kan inte säga att hon erkände. (27,1)

Men människan är lite korkad ibland, höll jag på att säga. Istället för att jobba med sin personlighet så är man fast i väldigt många beteenden som är svåra att ta sig ur. [...] Självbilden är ju det som är problemet att jobba med, att folk tror sig vara på ett helt annat sätt än de egentligen upplevs vara. (54,1)

Men individen måste inte bara erkänna problematiken, erkänna chefens konstruktion, utan också visa en vilja till bättring.

Och det [fanns] inte heller från [henne] någon vilja att lösa det.[...] Alltså vi kan inte trola, finns ingen vilja så... (38,1)

En respondent beskriver detta väl, både erkännandets centralitet och viljans betydelse.

Första nivån i en utveckling är att man är omedvetet inkompetent, eller hur? Det är den värsta nivån, naturligtvis. Och sedan kanske man kliver upp ett trappsteg, då blir man medvetet inkompetent, och det är ett svårt kliv att gå från att vara omedvetet inkompetent till att vara medvetet inkompetent, för då har jag ändå fått en reflektion över att jag kanske inte är så jävla bra på det här, jag har potential att bli bättre. [...] Och jag tror att väldigt många människor ligger här nere, är omedvetet inkompetenta, faktiskt. Det låter lite starkt, men är lite omedvetna om sina egna brister. [...] Om du säger så här, om du kan få en person att bli medveten om sina brister, då finns det kanske en vilja, ”men herregud, jag måste förbättra mig, för att jag brinner för jobbet, jag brinner för det jag gör”. Och om man verkligen gör det, då kanske man aldrig hamnar här. [...] Då är man lämpad för jobbet. [...] De som har hamnat i den situationen som den här personen gjorde, att han faktiskt var lite omedveten om sina brister, att öppna upp hans medvetenhet och säga, ”okej, satsa på det här och se till att du blir bättre på att göra det här”, så måste den viljan finnas, eller tändas åtminstone, hos den här personen. Att han verkligen är beredd att ta det här klivet [...]. Finns inte det, då är du kvar på den där mellanmjölkens nivå, eller hur, som inte leder till någon utveckling. (54,1)

Förståelse och vilja, att chefen upplever att personen erkänner sina synder och visar vilja till bättring, är de två mest centrala delarna både när det gäller hanteringen utifrån den rationella nyttologiken och den socialt kollegiala logiken. Trots att tekniken för att uppnå förståelse hos individen skiljer sig åt, är de båda inriktade på att få individen att förstå sina egna brister. Tanken om förståelse ser jag således som grunden till varför individen hanteras som den gör. Frågan blir dock, varför ser hanteringen utifrån de byråkratiska och normativt kulturella logikerna så fundamentalt annorlunda ut?

Den byråkratiska logiken

Mitt ursprungliga antagande, att en identifierad avvikelse leder till att chefen kommer försöka normalisera individen ifråga, gäller inte när det kommer

till den byråkratiska logiken. Som jag har visat i avsnitt 6.2 så försöker inte chefen längre normaliserar den individ som anses som avvikande. De empiriska kategorierna som jag samlade under denna logik var stöld och bedrägeri, individen som ansågs olämplig för en viss roll, första linjens chef som inte kunde leda och personen som gick bakom ryggen på chefen. Hanteringen av dessa individer skedde ofta mycket skyndsamt. Som cheferna uttrycker det, "[det] var blixtnabbt, att ändra på", "det är så viktigt att fånga den så snabbt som möjligt", "jag har reagerat väldigt snabbt, utan att förvarna vederbörande", "jag var tvungen bara att rakt upp och ner säga att 'du och jag ska inte jobba tillsammans något mera'", "jag avsluta honom väldigt dramatiskt", "du, alltså sök nytt jobb fort som fan".

Hastigheten är intressant då det visar att individen gjort något så pass allvarligt att den måste hanteras omedelbart. Det är inte längre frågan om att låta individen förstå sitt brott, försöka få individen att komma till insikt om varför han eller hon måste hanteras. Handlingen har diskvalificerat individen som arbetstagare, fått den att bli pestsmittad och tanken om normalisering faller således bort.

Orsaken till detta ser jag som grundat i att chefen förlorat förtroendet för individen, antingen som person eller att chefen inte längre tror att individen kan tillgodose en viss funktion. I de nedanstående citaten kommer förtroendets centralitet tydlig till uttryck.

Men där man hade den diskussionen och, från min sida, jag uttryckte väldigt tydligt att jag inte hade förtroende för individen längre med vad som hade skett. (42,1)

För då hade vi kommit överens om att vi ska avsluta vårt samarbete. Vårt förtroende är ju förbrukat, och så. (23,1)

Då kände vi att vårt förtroende för henne fanns inte kvar. (58,4)

Alltså när förtroendet försvinner, när det inte finns några uppenbara, andra påtagliga brister utan det är förtroendet som är borta. Då kostar det skjortan. (3,3)

Och då tycker jag att känna varandras lojalitet är viktigt. Och det tror jag att det i mångt och mycket har hängt på för min del, om jag känner ett förtroende. (63,3)

För även om personen ... det är en förtroendefråga. Vi kan ju inte ha en [myndighetsperson] här som [gör sådana saker]. Man kan ju inte [utöva sin roll] ena dagen, och sedan ha en åsikt [om hur man ska agera i en viss privat

situation]. Men det blir väldigt lite problem, som sagt, eftersom det är inneborende att man vill nästan fly som anställd om det här uppdragas. Så löser det sig ganska bra. (14,1)

Alla de empiriska kategorierna är här representerade, när en individ stjälar, går utanför sin givna roll, saknar förmåga att leda och går bakom en chefs rygg. I alla citat lyfts förtroendet fram som den centrala anledningen till att individen förvisades. Dock ser jag frågan om förtroende också som anledningen till att individen inte ges möjlighet till normalisering.

Den normativt kulturella logiken

I det ovanstående har jag visat på varför en individ kan komma att hanteras olika beroende på vilken logik denne är konstruerad utifrån, hur individen som konstruerats utifrån en rationell nyttologik objektifieras medan de, när konstruktionen skett utifrån den socialt kollegiala logiken, istället tvingas ta ställning till sitt eget jag, något jag hävdar är två olika tekniker i syfte att uppnå samma mål, normalisering genom förståelse. Jag har också visat hur individen inte alls ges någon möjlighet att normaliseras när den konstruerats utifrån en byråkratisk logik, detta då förtroendet gått förlorat. I alla dessa lägen har dock chefen varit klar över vari problemet ligger, han eller hon har kunnat, både för sig själv och andra, säga vad det är som gör individen till avvikande.

När det kommer till hanteringen av den avvikande individen som konstruerats i förhållande till en normativt kulturell logik är detta inte lika enkelt.

Som jag vid ett flertal tillfällen har gett uttryck för är denna logik en aning svår att hantera. Än mer problematiskt blir det när man ska uttala sig om bakomliggande orsaker till en hantering som grundas på en konstruktion där kärnan i konstruktionen grundas på en av cheferna uttryckt osäkerhet. Vad jag i avsnitt 5.5 hävdade var att cheferna har en bild, starkt kontextbunden, om vad det innebär att vara, i allmän mening, normal. Att det just i en specifik kontext inte är normalt att spela dragspel, vara bohemisk eller uppleva sin graviditet som jobbig. Cheferna hade ofta stora svårigheter att definiera vad som var det faktiska problemet, något som ofta löstes genom att de pratade om allt och ingenting.

I ett första steg kan avsaknaden av normalisering kopplas till chefens bristande förmåga att göra problemet konkret, att cheferna helt enkelt inte vet vad de skulle normalisera. Samtidigt så tror jag att individens problem i chefens uppfattning inte går att normalisera för att det faktiskt inte går att

lokalisera, detta på ett mer fundamentalt plan, att det är individen som sådan som är själva problemet, hela människan. Individen blir i detta läge alltför komplex för att kunna hanteras. Chefen påför en identitet, riktig eller oriktig, som i chefens värld är människan, en människa som inte är som alla andra och som man uppenbarligen inte kan ha som arbetstagare.

Om man jämför detta med det jag i föregående avsnitt behandlade, icke-normalisering och hantering grundat på att förtroendet för individen som arbetstagare gått förlorat, antingen för att personen stulit, visat sig olämplig för rollen eller gått bakom chefens rygg, kan vi också här tolka grunden i hanteringen som att förtroendet gått förlorat. I föregående fall var det personen i sin roll som arbetstagare som på ett fundamentalt sätt brutit mot den ordning som stipulerar vad en arbetstagare får göra. I detta fall är det den anställdas identitet som avviker.

Man kan sedan fortsätta jämförelsen med den byråkratiska logiken när det kommer till frågan om den faktiska exkluderingen. I det föregående kunde vi observera att cheferna använde tvånget i hög utsträckning, ”det var så där klassiskt, som på en film, där man får samla ihop sina saker i en låda medan någon står och tittar, sedan gå ut och gå hem”, ”så jag sa [...] du ska inte köra en meter till, det är slut”, ”då sa vi till honom ”du, alltså sök nytt jobb fort som fan”, ”nu söker du ett nytt jobb”. [...] han hatar mig”, ”de får gå, de får inte vara kvar om de... de får säga upp sig, man tvingar dem”. Uppenbarligen kan man tvinga individen ut ur organisationen, få dem att söka nytt jobb eller säga upp sig, detta oavsett om individen håller med om chefens bedömning eller inte, så varför sker inte detta här? Varför detta smusslande? Varför är fingerad arbetsbrist exkluderingsmetoden när individen konstruerats utifrån en normativt kulturell logik och tvånget den förhärskande metoden när individen konstruerats i förhållande till den byråkratiska logiken? Självklart kan det ha att göra med det redan tidigare diskuterade, att chefen då han eller hon inte kan definiera problemet inte heller kan avvisa individen men mer troligt är det kopplat till chefens upplevda mandat. Då individen av chefen har underkänts som människa, individen lever helt enkelt inte upp till kravet om allmän normalitet, och då chefen har ytterst stora svårigheter att koppla detta till arbetet, upplever chefen att han eller hon inte har möjlighet att avvisa individen. Det är bara när en avvikelse kan kopplas till själva arbetet som chefen kan legitimera sitt handlande i förhållande till arbetet. I detta fall är det människan som avvisas då han eller hon inte är som alla andra.

7 DISKUSSION OCH SLUTSATSER

I detta avslutande kapitel kommer arbetets slutsatser att diskuteras. Jag kommer relatera mina resultat till tidigare studier och peka på eventuella uppslag för vidare forskning. Innan detta sker kommer jag först att sammanfatta arbetets viktigaste utgångspunkter.

7.1 Utgångspunkter

I denna avhandling har jag behandlat den avvikande anställda. Fokus har legat på det udda och onormala, på individen som inte upplevs vara som alla andra. Mitt intresse har varit hur denna person konstruerats som avvikare och hur denna sanning sedan ligger till grund för en viss praktik, att fysiskt förvisa personen. Jag har också analyserat utifrån vilken logik detta sker, varför det just är dessa individer som anses avvikande, och på så sätt har jag utvecklat det jag här kallar arbetskontraktet.

Arbetskontraktet är den ordning som etablerar arbetsmarknadens aktörer i förhållande till varandra. Den är ramen i vilket det formellt reglerade anställningskontraktet sedan upprättas. Då anställningskontraktet enbart rör det formella, så som lön, arbetstid, titel och semester, och då det skulle vara omöjligt att reglera en individs agerande i alla framtida situationer, konstituerar arbetskontraktet istället hur denna relation ska se ut. Genom köpet av arbetskraft finns en förväntan om att individen ska prestera, vara nyttig i förhållande till de ändamål arbetskraften anskaffades, och att den ska vara möjlig att styra, att arbetstagaren, oavsett organisationens utformning ska anpassa sig efter den givna ordningen.

Om individen avviker från detta genom att agera eller prestera utanför den norm som finns inom alla organisationer, aktiveras de disciplinära processerna. Dessa mekanismer, jämförelsen, differentieringen, hierarkiseringen och förenhetligandet, syftar till att normalisera den anställda, få den att åter bli som alla andra, prestera bättre, agera på ett annat sätt eller tänka utefter andra banor. Disciplinen vill suddas ut individuella olikheter och få individen att bli förutsägbar och enhetlig.

Jag har studerat när denna disciplineringsprocess inte lyckats, när individen inte anpassat sig, inte fallit tillbaka in i ledet utan istället fortsätter med sitt normbrytande beteende. I slutänden har alla de mikroepisoder jag studerat slutat med den anställdas fysiska förvisning, de har antingen tvingats sluta, omplacerats eller isolerats.

Det ovan beskrivna har jag konceptualiserat som ostracism, en teknik bestående både av en social konstruktion av sanning och en fysisk förvisning. För att kunna identifiera den sociala konstruktionen har jag arbetat med Foucaults begrepp, jämförelse och differentiering, och i respondenternas utsagor försökt identifiera när de sätter den anställdas prestation eller beteende i relation till en grupp och hur de bedömer denna prestation eller beteende som avvikande, hierarkiserar individen i förhållande till gruppen. Jag har sedan studerat chefernas utsagor om försöken att normalisera denna avvikande individ, hur de försökt få individen att återanpassa sig men hur detta försök misslyckats. Det som återstår, då individen konstruerats som avvikande och då personer inte normaliseras genom de aktiva disciplineringsprocesserna, är exkluderingen. Den anställda förvisas från den grupp den tidigare tillhörde.

7.2 Arbetets frågor och resultat

I detta arbete har jag ställt två frågor;

- Hur konstruerar chefen den avvikande anställda?
- Hur hanterar chefen den avvikande anställda?

Dessa frågor har styrt hela avhandlingen och i kapitel 5 respektive 6 har jag visat läsaren hur denna process kan se ut. I det följande kommer jag diskutera mina två frågor, visa på vilka slutsatser som följer på min analys och därigenom också sammanfatta de mest centrala resultat denna studie bidrar med.

Hur chefen konstruerar den avvikande anställda

När det kommer till chefernas konstruktion av den avvikande anställda har jag visat att detta sker utifrån arbetskontraktets olika logiker, den rationella

nyttologiken²⁸, den byråkratiska logiken²⁹, den socialt kollegiala logiken³⁰ och den normativt kulturella logiken³¹. Logikerna visar vilka normer som finns i moderna organisationer, vilka grundläggande förväntningar som sätts på en arbetstagare men också på förskjutningen av arbetskontraktet.

De två förstnämnda logikerna, den rationella nyttologiken och den byråkratiska logiken, kan ses som själva bottenplattan i arbetskontraktet, förväntningar som funnits lika länge som själva lönearbetet. Genom köpet av arbetskraft förväntas arbetstagaren prestera, vara nyttig i förhållande till de ändamål arbetskraften köpts, och det är arbetsgivaren som bestämmer när någon kan anses uppfylla denna förväntan (Hasselbladh, 2000; Hydén, 1985; Klinton, 2014). Jag har kunnat visa hur chefer, när de bedömer en individ brista i kompetens, förmåga, engagemang eller närvaro, argumenterar utifrån en tanke om nytta, att de som chef alltid måste se till den faktiska prestationen, hur trevlig personen än må vara. Detta visar på att chefen, när det kommer till prestation, själv är fångad i en ordning, att det är hans eller hennes uppgift att se till att alla uppfyller det grundläggande kravet rörande nytta (jfr. Robinson, m.fl., 2013; Williams m.fl., 2005; Williams & Zadro, 2005)

Den byråkratiska logiken, som också kan ses som grunden i själva arbetskontraktet genom principen om lydnad, att arbetsgivaren köpt arbetskraften och får därigenom förfoga över den inom köpets gränser, rör de mer formella förväntningarna. Arbetstagaren ska lyda, vara kontrollerbar och lojal i en mer generell mening, detta oavsett hur ordningen faktiskt kommer

²⁸ Avvikelsetyperna jag relaterade till den rationella nyttologiken var prestationsproblem som skapade vertikal friktion (alltså kompetens, förmåga, engagemang och närvaro)

²⁹ Avvikelsetyperna jag relaterade till den byråkratiska logiken var beteendeproblem som skapade vertikal friktion (alltså stöld, ordervägran och att en individ visade sig olämplig för den givna rollen) och prestationsproblem som skapade horisontell friktion (alltså ledarförmågan hos första linjens chef)

³⁰ Avvikelsetyperna jag relaterade till den socialt kollegiala logiken var beteendeproblem som skapade horisontell friktion, friktion som uppstod i gruppen på grund av den anställdas agerande på arbetsplatsen (alltså individen som ansågs otrevlig eller i avsaknad av samarbetsförmåga)

³¹ Avvikelsetyperna jag relaterade till den normativt kulturella logiken var beteendeproblem som skapade horisontell friktion men där själva beteendet inte har kunnat kopplas till det dagliga arbetet (alltså individen som på ett mer generellt plan inte passat in).

till uttryck, som regler, rutiner, ordergivning eller rollbeskrivningar (Kallinikos, 2004; Murphy, 1998; Thompson & Alvesson, 2005). Arbetstagaren ska helt enkelt vara möjlig att kontrollera. Jag har kunnat visa hur chefer, när de bedömer en individ som avvikande då de inte anses kunna följa den givna ordningen, agera i sin givna roll, stjäla eller vägrar följa order, argumenterar som att det är en absolut norm individen har brutit mot, något som uppenbarligen är irreparabelt. Oavsett om en individ presterar väl så måste chefen kunna ha tillit till att individen fogar sig i ordningen. I jämförelse med argumentationen rörande nytta, som var fallet när det kom till den rationella nyttologiken, är det här själva brottet som lyfts fram som det centrala. En individ som stjäla, vägrar lyda order eller inte uppfyller sin roll, är helt enkelt omöjlig att ha i en organisation.

Den tredje logiken, den socialt kollegiala, visar på arbetskontraktets utvidgning. Denna logik inrymmer de avvikelsekategorier som rör individens sociala agerande på arbetsplatsen, hur personen upplevdes av sina kollegor i själva arbetssituationen (jfr. Costas & Fleming, 2009; Fleming, 2005a; Fogde, 2011; Kunda, 2006). I jämförelse med arbetskontraktets tanke om nytta och lydnad är denna fundamentalt annorlunda då den till skillnad från tidigare rör de horisontella relationerna. Detta visar att det moderna arbetskontraktet också har en social aspekt, en förväntan om hur vi ska vara mot våra kollegor, hur vi ska uppföra oss i det sociala rummet. Jag har kunnat visa hur chefer, när de bedömer en individ som otrevlig eller i avsikt att sakna samarbetsförmåga, åter presenterar sig som fånge i själva systemet, att de helt enkelt var tvungna att skydda den grupp som utsattes. De kunde helt enkelt inte låta personen vara kvar, hur väl de än presterade, detta då gruppens välbefinnande var en överordnad prioritering.

Den fjärde logiken, den normativt kulturella, som jag också hävdar visar på arbetskontraktets utvidgning, visar att det också finns en mer generell förväntan angående normalitet. Vad som skiljer denna del av det moderna arbetskontraktet från tanken om nytta, lydnad och det sociala är att själva avvikelserna inte längre är att se som generella utan istället kontextberoende, jag har inte kunnat observera att det finns avvikelsebeskrivningar som stämmer överens mellan olika organisationer.

Vad jag har kunnat visa är dock att det inom moderna organisationer finns olika lokala uppfattningar om vad det innebär att vara normal i en mer generell mening, vad som är sett som normalt i en mer allmän mening

i en specifik kontext. Saken kan låta paradoxal, ett fenomen som är allmängiltigt men ändå kontextbundet. Men vad jag kunnat visa är att vissa individer anses ha brutit mot en allmän norm om vad det innebär att vara normal men att denna normalitet, denna uppfattning om vad alla människor är och bör vara, inte sträcker sig längre än den specifika organisationen. Cheferna, när det försöker beskriva den avvikande individen, hanterar avvikelserna som om att denna normalitet faktiskt är att betrakta som generell, som att alla borde förstå hur problematisk personen faktiskt var, detta utan att de egentligen kan definiera vad som gör individen problematisk.

Detta skiljer sig från normbrottsbeskrivningar i enlighet med arbetskontraktets tanke om nytta, lydnad och det sociala. I dessa lägen har chefen förmåga att beskriva individen, termer finns för att i ord kunna uttrycka varför individen var problematisk, att den var otrevlig, obstruerade eller saknade kompetens, men när konstruktionen istället sker utifrån den normativt kulturella logiken finns inte detta lika tydligt. Det är helt enkelt svårare att begreppsliggöra vad som faktiskt var problemet trots att det för alla i den kontexten, där och då, var alldeles uppenbart.

Vad denna logik visar och hur den kan relateras till vad jag här kallar arbetskontraktet kan självklart diskuteras. Vissa skulle hävda att det jag här behandlar som den normativt kulturella logiken inte alls är en del i själva arbetskontraktet, eller att om det nu var det så är det en del av den socialt kollegiala logiken. Jag kan förstå denna argumentation, att individen, genom sitt agerande, skapade obehag i gruppen och att chefen genom detta måste skydda gruppens välmående och funktionalitet, att om en individ skapar tillräckligt mycket oro så måste denne avvisas. Dock, om man jämför chefernas uttalanden inom den socialt kollegiala logiken och den normativt kulturella logiken är gruppen i den sistnämnda ytterst frånvarande. Chefen försöker in i det längsta att beskriva något annat, något omöjligt att beskriva.

Man skulle också kunna argumentera för att det jag här kallar den normativt kulturella logiken är något som ligger utanför arbetskontraktet som sådant. I detta fall kan det ses som något förkontraktuellt, ett krav om allmän normalitet för att kunna betraktas som arbetstagare men som först aktualiseras när personen träder in i arbete. Skillnaden är självklart hårfin i jämförelse med om man ser logiken som en del i själva arbetskontraktet, att det genom att man träder in i arbete också finns en förväntan på att individen ska vara i allmän mening normal. Den normativt kulturella logiken

kan då ses som en tyst premis i arbetskontraktet, ett antagande om att individen ska vara tillräckligt normal för att fungera som arbetstagarer. Förutom att man ska prestera, lyda och rent arbetsmässigt fungera i den sociala gruppen, finns det också en förväntan att man i allmän mening ska vara normal. Oron som kommer till uttryck i chefernas citat, att cheferna inte kunde formulera vad som var det egentliga problemet, att det mer var en existentiell fråga om hur man var som människa, kan ses som en effekt av denna förväntan på allmän normalitet. Att det sedan är svårt att beskriva och att cheferna mer ger uttryck för aspekter som ligger utanför arbetet, att individen blev misshandlad, var bohemisk eller spelar dragspel, i kombination med att individerna av chefen faktiskt hanteras som ett faktiskt problem, indikerar att förväntan om allmän normalitet är reell. På samma sätt som individer konstruerades utifrån de andra logikerna, disciplinerades och avvisades, sker också här ett skapande av sanning och en praktik som följer på denna sanning. Då individen inte levde upp till arbetskontraktets krav på allmän normalitet konstruerades individen som avvikande och avvisades.

Hur chefen hanterar den avvikande anställda

I kapitel 6 har jag visat hur hanteringen av individen skiljer sig åt beroende på utifrån vilken logik de konstruerats utifrån. Disciplineringsprocessen ser markant olika ut beroende på om det är en individ som konstruerats utifrån en rationell nyttologik eller en socialt kollegial logik. Jag har också kunnat observera att vissa avvikelsekonstruktioner, i förhållande till den byråkratiska logiken och den normativt kulturella logiken, inte alls leder till ett normaliseringsförsök.

Orsaken till dessa skillnader är som jag diskuterar i kapitel sex att olika konstruktioner ger upphov till olika logiker rörande hanteringen. När det kommer till konstruktioner utifrån den rationella nyttologiken och den socialt kollegiala logiken grundas chefens agerande på en tanke om förståelse, att om individen bara får insikt i sin problematik, något chefen upplever har kommit till stånd om individen erkänner sig som avvikande, kan normalisering ske. Att de faktiska teknikerna för normalisering, objektivisering vid konstruktioner utifrån den rationella nyttologiken, att individens prestation mäts och återkopplas, att samtal genomförs, pensum upprättas, uppföljningar och statistik systematiseras för att i objektiv mening kunna uttala sig om individen, och "technologies of the self" vid konstruktioner utifrån den socialt kollegiala logiken, att individen förväntas öppna sitt inre,

ofta inför någon typ av områdesexpert, en beteendevetare, psykolog, konfliktanalytiker eller socionom, tar inte bort det faktum att de båda är inriktade på att få individen att förstå sin problematik. Orsaken till de skiftande teknikerna grundas i att chefen lokaliserar problemet antingen till individens prestation, något som här får betraktas som något yttre, eller till individens inre, dess jag och varande.

Grunden för hanteringen som istället uppkommer när en individ har konstruerats utifrån den byråkratiska logiken, och som ligger till grund för chefens agerande, är tanken om förtroende. Då den anställda genom sitt agerande visar att chefen inte kan ha förtroende för honom eller henne, antingen då personen har stulit, ignorerat att följa order eller visat sig olämplig för sin givna roll, och oavsett om normalisering faktiskt skulle kunna ha skett, så är ett förlorat förtroende irreparabelt. Brottet är uppenbarligen så pass fundamentalt att chefen ifrågasätter relationen som sådan, han eller hon vill inte längre ”erbjuda” ett normaliseringsförsök, en möjlighet för individen att förstå sina synder och därigenom inrätta sig i ledet. Utan förtroende initieras ingen normalisering.

Det sker heller inget försök att normalisera när det rör avvikelser som kan relateras till den normativt kulturella logiken. Chefen har helt enkelt inga medel att hantera denna individ, den dragspelande, misshandlade eller bohemiska personen som genom sin närvaro får den sociala interaktionen i just den kontexten att bryta samman. Ofta kan chefen inte ens själv definiera problemet, vad det faktiskt är som gör individen avvikande.

Grunden för chefens handlande när en individ konstrueras utifrån en specifik logik påverkar också hur chefen förvisar den avvikande individen. När det kommer till avvísning där normaliseringsförsök varit för handen, där individens tänkta förståelse av chefen ses som central, så försöker cheferna i betydligt högre utsträckning få individen att avsluta sin anställning självmant. Det är först när detta inte går som chefen tar till mer drastiska metoder, omplacering, omorganisering, isolering, fingerad arbetsbrist eller felaktig uppsägning. När det istället gäller den byråkratiska logiken, när hanteringen grundas i ett bristande förtroende och normaliseringsförsök uteblir, så är själva förvisningen mycket mer drastisk, sker genom hot och tvång. När det slutligen kommer till hanteringen av individen som konstruerats utifrån den normativt kulturella logiken, som också den saknar ett tydligt normaliseringsförsök men där denna frånvaro grundas i chefens

oförmåga att faktiskt koppla avvikelser till själva arbetet, så kan man observera att cheferna ofta begagnar sig av felaktig uppsägning, att helt enkelt skapa, eller hävda att det föreligger, arbetsbrist.

I det följande kommer jag att behandla dessa resultat i förhållande till tidigare forskning, jag kommer diskutera studiens bidrag, vilka implikationer min studie för med sig och även vad man i framtiden kan studera.

7.3 Avhandlingens bidrag och implikationer

Den slutsats jag i denna avhandling kan dra och som är svaret på mina forskningsfrågor är att chefer kan konstruera den avvikande individen utifrån fyra olika logiker, logiker som kommer genom arbetskontraktet. Och att beroende på utifrån vilken logik individen konstruerats så sker hanteringen av den identifierade individen på olika sätt då konstruktionen av individen för chefen ger ett visst sätt att tänka rörande hur individen ska hanteras.

Detta hävdar jag fyller ett gap i tidigare forskning. Trots att frågan om disciplinering är ett väl studerat område har tidigare forskning ofta studerat disciplinering när den fungerar, hur själva tekniken tar sig uttryck i moderna organisationer och vilka effekter det för med sig på disciplinens objekt. I de fall studier faktiskt har gett en bild av olika normer (Brown & Coupland, 2005; Casey, 1999; Hayes & Walsham, 2000), vad som skulle kunna utgöra ett eventuellt normbrott (Knights & McCabe, 1998; McCabe, 2008; Sewell m.fl., 2012) eller beskrivit hur en individ kan avvisas (Barker, 1993; Bergström m.fl., 2009; Kornberger m.fl., 2011), har dessa frågor inte varit föremål för studiernas egentliga intresse. De har beskrivits i förbifarten för att ge en bild av något annat, av olika typer av motstånd (Brown & Humphreys, 2006; Fleming, 2005b; Knights & McCabe, 2000; Murphy, 1998), skiftande identitetsprocesser (Alvesson & Willmott, 2002; Kosmala & Herrbach, 2006) eller vilken kultur som råder i en specifik organisation (Barker, 1993; Casey, 1999).

Om man ser till tidigare forskning, och för ett ögonblick bortser från att ingen egentligen studerat avvikelse från den etablerade normen per se, så kan man också konstatera att de avvikelser som faktiskt porträtterats i huvudsak varit prestationsinriktad avvikelse.

När jag i avsnitt 2.2 redovisade tidigare forskning kunde man observera denna tydliga överrepresentation. Det var individer som bedömdes prestera för dåligt, antingen för att de inte *ville* prestera, något som antingen kunde

ta sig uttryck i handling (Barker, 1993; Knights & McCabe, 1998; Sewell m.fl., 2012) eller distansering (Brown & Coupland, 2005; du Gay & Salaman, 1992; Laine & Vaara, 2007; Tracy, 2000) eller för att de inte *kunde* prestera, detta i enlighet med vad som inom den organisationen förväntades (Alvesson & Kärreman, 2004; Bergström m.fl., 2009; Kornberger m.fl., 2011).

Effekten av detta, att avvikelser enbart tagits upp för att beskriva något annat och att när avvikelser faktiskt har nämnts har det enbart varit avvikelser i förhållande till prestation, är att tidigare studier inte uppmärksammat att avvikelsen faktiskt kan ha olika karaktär, grundas i olika typer av ageranden och konstrueras utifrån olika logiker. Även om dessa studier har ett annat fokus torde det bli relevant, oavsett om studien behandlar motstånd, identitet eller kultur, att se till de olika logikerna som existerar inom organisationen. Om man vill förstå motstånd är självklart normen vilken man gör motstånd mot av central betydelse. Samma sak gäller om den porträtterade avvikelsen syftar till att ge en bild av en rådande organisationskultur, även här torde också andra avvikelser än prestationsavvikelser kunna säga något om kulturen som sådan.

Om man sedan ser till hur frågan om hanteringen av den avvikande individen, både frågan om disciplinering och exkludering, har även detta varit en ickefråga i tidigare studier.

För det första kan nämnas att disciplinering mer har studerats som system, både systemet i sig (Godfrey, 2016; McCabe, 2004; Sewell m.fl., 2012) men också vilka effekter detta system för med sig på individerna som utsätts för det (Collinson, 1999; Ezzamel & Willmott, 1998; Kärreman & Alvesson, 2009). Av denna anledning har fokus legat på normaliteten, hur systemet opererar när det fungerar och hur individer antingen motsätter sig eller anammar dess läror eller hur det påverkar dem som subjekt. Genom detta har tidigare forskning inte ägnat adekvat uppmärksamhet åt frågan angående vad som händer när det disciplinära systemet inte uppnår sitt mål att normalisera individen, hur man hanterar individen som inte anpassar sig, inte agerar eller presterar som förväntat. En förlängning av detta är också att frågan om exkludering har fallit bort, en företeelse som inte ligger inom den fungerande disciplinens begreppsvärld.

Åter finns det enbart fragmentariska beskrivningar av exkluderingsprocessen (Barker, 1993; Bergström m.fl., 2009; Casey, 1999; Kornberger m.fl., 2011) men det är än en gång för att beskriva något annat. Genom

att inte studera exkluderingen i sig har tidigare studier inte kunnat förstå kopplingen mellan konstruktion och hantering. Då de båda fenomenen enbart nämnts för att beskriva något annat har komplexiteten i konstruktionen, dess bakomliggande orsaker och skiftande logik, kopplingen till hur disciplineringsprocessen sker och också varför den sker och exkluderingens olika tekniker, inte kunnat förstås till fullo.

Vad jag hävdar är att man inte kan förstå disciplinens inverkan om inte dess domedagsvapen, möjligheten att faktiskt förvisa en anställd, inte beaktas. Det bakomliggande hotet, den potentiella avvisningen, påverkar självklart effekten av disciplineringen, de anställdas benägenhet att normaliseras, passa in och följa den etablerade ordningen. Då dessa processer är kända inom organisationen, anställda vet vem och varför någon är att betrakta som ett problem och också vad som händer med individen om denne inte anpassar sig, så är deras egna anpassning vid en eventuell disciplinering mer trolig. Individen som konstruerats som avvikare, av chefen disciplinerad och i slutänden exkluderad, kan ses som varnande exempel för alla som är kvar i organisationen. Precis som gamla tiders galgbacke, där tjuvar och bedragare kunde hänga i dagar, sig själv till straff och androm till varnagel, cirkulerar i dagens organisationer historier om vad som händer individen som inte passar in. Som jag i inledningen av denna avhandling behandlade är det maktens mikroteknik som gör ostracismen så stark, fruktan att inte passa in, vara den individ vars namn blir nedtecknad för en framtida exil och genom denna fruktan blir gruppen homogen. Då alla i organisationen vet vad som händer om man inte är som alla andra kan disciplinen operera lättare, socialiseringen fungerar enklare och motståndet minskar.

I framtiden skulle jag uppmana att studier som ägnar uppmärksamhet åt disciplinering börjar ta hänsyn till processen som helhet, både konstruktion, hantering och eventuell avvisning. Då jag visat att denna process är starkt sammankopplad hävdar jag att man inte kan förstå disciplinering till fullo om man inte förstår processen som sådan.

Vidare är det av vikt att se till vilken logik individen konstrueras utifrån då detta ger effekter på hur individen hanteras. Genom konstruktionen kan normen studeras enklare, arbetskontraktet som helhet kan tas i beaktan, och det torde således inte bara bli relevant för studier ägnade åt disciplinering utan också för studier inriktade på exempelvis motstånd och identitet.

Vad jag kunnat visa är att tanken om nytta och lydnad, grunden i det moderna arbetskontraktet, fortfarande är ytterst närvarande i dagens organisationer, men att vi idag också ser allmänna förväntningar om de horisontella, mellanmännsliga, relationerna på arbetsplatsen, vad jag här beskriver som konstruktioner utifrån en socialt kollegial logik.

Vidare, och detta kan ses som en uppmaning för framtida forskning, har jag identifierat det jag här kallar en normativt kulturell logik. Detta kan ses som starkt kontextbundna avvikelsebeskrivningar men som ändå, i just den kontexten, ses som en allmängiltig norm om hur man ska vara som människa. Konstruktionerna är relativt ovanliga men det är ändå uppenbart att cheferna i dessa lägen försöker beskriva en för dem undflyende men ändå viktig typ av avvikelse. Vad jag kunna konstatera är att individen skapar någon sorts djup osäkerhet som för cheferna är ytterst svår att förklara. Det vore intressant att studera denna avvikelsetyp mer ingående, hur gestaltar sig problemet och vad gör den anställda för att betraktas som så pass avvikande att det inte ens går att beskriva.

ENGLISH SUMMARY

I had my most problematic case this spring, the most problematic case ever. It was a female, she had worked here for about 30 years. [...] She was difficult, it had been very many problems with her in the last two decades or so, in different ways, difficulties to communicate. [...] I perceived her as a difficult person, one that pushes people around and puts them in a corner - 'why?, why not?'- that kind of thing. [...] [I relocated her] but maybe six months into the new function the conflicts started with her new colleagues. [...] I tried to handle it with her closest supervisor [...] but it did not help. [...] It came to the point that I had to remove her from the group because everyone felt sick [...] we simply isolated her. [...] The problem was, at least in public, I could not fire her, she had not mismanaged her duties, there was no evidence of that.

The subject of this thesis is the deviant employee, how individuals, viewed by their superiors as dysfunctional or problematic, are dealt with once the everyday disciplinary standard operating procedures and social mechanisms are considered to fall short. My two research questions, how the deviant employee is constructed by management and how management handle the deviant employee, are closely related to how the threshold of deviance is defined, explicitly or implicitly, in formal organizations. What are the different grounds for 'normality' and functionality in working life?

Critical management studies, the field to which my thesis firstly aims to contribute to, as well as organization research in general, has left this phenomenon unexplored. The implementation of new managerial systems has been intensely studied (Barker, 1993; Casey, 1999; Ezzamel & Willmott, 1998) as well as how subjects participate in the subjugation process (Hodgson, 2002; Kunda, 2006; Townley, 1993) and how identities might transform within a disciplinary regime (Brown & Lewis, 2011; Covaleski et al., 1998). But the darker side of managerial power, when the gloves come off, when the organizations disciplinary processes don't achieve its normalization, when managers will use all necessary means to get rid of an employee, is still a terra incognita in critical research on working life.

Central in my work is the concept of ostracism (Beronius, 1986; Raubitschek, 1951), a process where an individual is both physically removed/banished, made redundant, isolated or relocated and socially defined as deviant, said to be disloyal, uncooperative or lazy. I conceptualize this as the last step of the organizations disciplinary process, a point where the aim

of normalization is replaced by a process of exclusion, to safeguard that the rest of the group is undisturbed. If discipline, with its comparison, differentiation, hierarchization and homogenization (Foucault, 1975/1995), operates within the organization, to make all employees conform to various norms, the organization also define what is accepted, thereby determining what should be excluded.

But there is also a legal aspect that becomes important. Several countries have, by introducing labor legislation to protect the employee, curtailed the employer's freedom to end the labor contract by a unilateral decision. But, this does not change the fact that the employer still may want to get rid of certain employees; those considered not on par in their performance, as recalcitrant or social misfits in this particular context. Therefore, what the law has established, instead of legal protection for the employee, is a more invisible system of domination. This operates both in relation to control (if there are limitations to the interchangeability within an organization in regards to personnel the importance of shaping the workforce becomes more important), and the practice of excommunicating an individual (if the law prohibits dismissal without objective grounds the method of ostracism must take place 'in the shadow lands').

I define this study as a an explorative case study, aiming for rich and thick descriptions of a phenomenon in working life (Edmondson & McManus, 2007; Eisenhardt, 1989; Yin, 1981). I have conducted 49 interviews over a four month period with managers both within the public (20) and private (29) sector.

The process of data analysis has been long and involving several steps. When the data first was transcribed I read the transcripts searching for common themes. This gave me an extreme amount of coded categories ranging from differences in what was deemed as problematic, employee responses, obstacles, different emotional responses from the manager and different reasonings' for handling the problematic employee etc. It was a long process where categories was merged and separated alternately and where I tried to link different categories together. It was an iterative process where I went "back and forth between existing materials and my own research" (Mills, 1959, p. 202 cited in McCabe, 2014, p. 264), letting them inform each other and making me deepen my understanding of the failed disciplinary process, the construction and handling of the deviant employee.

What I show in the analysis is different types of deviations and how managers construct deviance in relation to different logics. The individual can be regarded as a misfit in relation to a rational economic, a bureaucratic, a collegial social and finally a socio-cultural logic of action. The individual is classified as deviant in relation to one of these frames and the manager's attempts to normalize the individual accordingly, something that also determine how the individual is excluded from the organization.

If an individual is deemed deviant in relation to a rational economic logic the manager objectivize the subject (Foucault, 1975/1995), making the individual know that it is performing too poorly. When an individual instead is put in relation to a collegial social logic the deviant individual is put in relation to the self. Here it is reflection an avowal that is put center stage in the normalizing process (Foucault, 1976/1998). In both these cases, when an individual is constructed in relation to a rational economic logic and a collegial social logic the process of exclusion is mostly focused on getting the individual to resign, this with an underlying threat that the manager, if he or she wants, can make life miserable for the employee. When an individual instead is deemed deviant in relation to a bureaucratic logic no managerial attempt to normalize the individual occur. The violation is by management seen as so severe that the individual is banned immediately. And lastly, when an individual is put in relation to a normative social-cultural reasoning the disciplinary system, aiming to normalize the individual, have no techniques at hand, forcing the manager to banish the individual without trying to correct it. It should be noted that every case I have taken an interest in has led to the individual being banished from the organization. But what can be showed is that the process differs depending on construction.

The wider implications of the study is that in order to understand disciplinary regimes in working life, the processes of labelling deviance and managing exclusion must be understood.

REFERENSER

- ABS. (2010). Academic Journal Guide. Hämtad från:
<http://www.kfs.edu.eg/com/pdf/20820152253917.pdf>
- ABS. (2015). Academic Journal Guide. Hämtad från:
<http://www.kfs.edu.eg/com/pdf/20820152253917.pdf>
- AD 1932 nr 100, Svenska Transportarbetareförbundets avdelning nr 61 Göteborg (Chaufförernas Fackförbund) mot Partille Omnibus Aktiebolag. Arbetsdomstolens domar 1932. Stockholm: Fritze
- AD 1978 nr 89, No. A-35-1978 (Arbetsdomstolen 14 juni 1978). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=ArbDForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=89&p1=1978&x=0&y=0#firstHilited
- AD 1981 nr 111, No. A-21-1981 (Arbetsdomstolen 24 juni 1981). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=ArbDForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=111&p1=1981&x=0&y=0#firstHilited
- AD 1981 nr 140, No. B-21-1981 (Arbetsdomstolen 16 oktober 1981). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=ArbDForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=140&p1=1981&x=0&y=0#firstHilited
- AD 1984 nr 66, No. A-208-1983 (Arbetsdomstolen 23 maj 1984). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=ArbDForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=66&p1=1984&x=0&y=0#firstHilited
- AD 1987 nr 52, No. B-83-1986 (Arbetsdomstolen 08 april 1987). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=ArbDForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=52&p1=1987&x=0&y=0#firstHilited
- AD 1987 nr 90, No. A-239-1986 (Arbetsdomstolen 24 juni 1987). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=ArbDForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=90&p1=1987&x=0&y=0#firstHilited

- let?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-
DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=num-
mer0&p0=90&p1=1987&x=0&y=0#firstHilited
- AD 1988 nr 38, No. A-77-1987 (Arbetsdomstolen 09 mars 1988). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=38&p1=1988&x=0&y=0#firstHilited
- AD 1990 nr 112, No. A-77-1990 (Arbetsdomstolen 07 december 1990). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=112&p1=1990&x=0&y=0#firstHilited
- AD 1995 nr 95, No. A-206-1994 A-207-1994 (Arbetsdomstolen 05 juli 1995). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=ArbDForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=95&p1=1995&x=0&y=0#firstHilited
- AD 1996 nr 10, No. A-109-1995 (Arbetsdomstolen 31 januari 1996). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=10&p1=1996&x=0&y=0#firstHilited
- AD 1999 nr 144, No. B-157-1998 (Arbetsdomstolen 15 december 1999). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=144&p1=1999&x=0&y=0#firstHilited
- AD 2003 nr 29, No. A-51-2002 (Arbetsdomstolen 26 mars 2003). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=29&p1=2003&x=0&y=0#firstHilited
- AD 2003 nr 105, No. A-18-2003 (Arbetsdomstolen 10 december 2003). Hämtad från: <https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/Main>

- Servlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-
DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=num-
mer0&p0=105&p1=2003&x=16&y=6#firstHilited
- AD 2004 nr 37, No. A-173-2003 (Arbetsdomstolen 21 april 2004). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=37&p1=2004&x=0&y=0#firstHilited
- AD 2006 nr 11, No. A-274-2004 (Arbetsdomstolen 01 februari 2006). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=11&p1=2006&x=0&y=0#firstHilited
- AD 2009 nr 24, No. A-90-2008 (Arbetsdomstolen 8 april 2009) Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=24&p1=2009&x=0&y=0#firstHilited
- AD 2009 nr 50, No. A-52-2008 (Arbetsdomstolen 17 juni 2009). Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=50&p1=2009&x=0&y=0#firstHilited
- AD 2010 nr 36, No. A-262-2008 (Arbetsdomstolen 5 maj 2010) Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=36&p1=2010&x=0&y=0#firstHilited
- AD 2011 nr 17, No. A-67-2010 (Arbetsdomstolen 16 mars 2011) Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=17&p1=2011&x=0&y=0#firstHilited
- AD 2011 nr 24, No. A-86-2010 (Arbetsdomstolen 30 mars 2011) Hämtad från: https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=nummer0&p0=24&p1=2011&x=0&y=0#firstHilited

- let?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-
DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=num-
mer0&p0=24&p1=2011&x=0&y=0#firstHilited
- AD 2013 nr 89, No. A-46-2013 (Arbetsdomstolen 11 december 2013)
Hämtad från: [https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-
DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=num-
mer0&p0=89&p1=2013&x=0&y=0#firstHilited](https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-
DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=num-
mer0&p0=89&p1=2013&x=0&y=0#firstHilited)
- AD 2014 nr 9, No. A-17-2013 (Arbetsdomstolen 29 januari 2014) Hämtad från: [https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-
DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=num-
mer0&p0=9&p1=2014&x=0&y=0#firstHilited](https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-
DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=num-
mer0&p0=9&p1=2014&x=0&y=0#firstHilited)
- AD 2016 nr 24, No. A-27-2015 (Arbetsdomstolen 6 april 2016) Hämtad från: [https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-
DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=num-
mer0&p0=24&p1=2016&x=0&y=0#firstHilited](https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-
DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=num-
mer0&p0=24&p1=2016&x=0&y=0#firstHilited)
- AD 2016 nr 69, No. A-137-2015 (Arbetsdomstolen 30 november 2016).
Hämtad från: [https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-
DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=num-
mer0&p0=69&p1=2016&x=0&y=0#firstHilited](https://www5-infotorg-se.db.ub.oru.se/rb/MainServlet?query=Nummer&_form=Nummerad1&form=Arb-
DForm&collection=ARB4&type=ADnr1974&nummer=num-
mer0&p0=69&p1=2016&x=0&y=0#firstHilited)
- Adlercreutz, A. & Mulder, B. J. (2007). *Svensk arbetsrätt* (13e upplagan). Stockholm: Norstedts juridik.
- AK 1899:52. Af herr S. Söderberg, om skrifvelse till Kongl. Maj:t angående förslag till lagbestämmelser i fråga om skydd för det fria arbetsaftalet. Motion i andra kammaren. Bihang till riksdagens protokoll 1 Saml. 2. Afd. 2 Band. A. N:is 1-163
- AK 1902:127. Af herr David Bergström, om skrifvelse till Kongl. Maj:t angående lagstiftning för tryggande af arbetarnes föreningsrätt. Motion i andra kammaren. Bihang till riksdagens protokoll, 1 Saml. 2. Afd. 2. Band. 127-205 B
- AK 1904:137. Af herr L. G. Broomé m.fl., om skrifvelse till Kungl. Maj:t angående tryggande af föreningsrätten. Motion i andra kammaren. Bihang till riksdagens protokoll, 1 Saml. 2 Afd. 2 Band. B. N:is 128-274.

- Alvesson, M. (1993a). Cultural-ideological modes of management control: A theory and a case study of a professional service company. *Annals of the International Communication Association*, 16(1), 3–42.
- Alvesson, M. (1993b). Organizations as rhetoric: Knowledge-intensive firms and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997–1015.
- Alvesson, M. (1995). *Management of knowledge-intensive companies*. Berlin: Walter De Gruyter. Hämtad från: <https://ebookcentral-proquest-com.db.ub.oru.se/lib/universitetsbiblioteket-ebooks/detail.action?docID=3041791>
- Alvesson, M. (2000). Social identity and the problem of loyalty in knowledge-intensive companies. *Journal of Management Studies*, 37(8), 1101–1124.
- Alvesson, M. & Kärreman, D. (2004). Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm. *Accounting, Organizations and Society*, 29(3–4), 423–444.
- Alvesson, M. & Willmott, H. (2002). Identity regulation as organizational control: Producing the appropriate individual. *Journal of Management Studies*, 39(5), 619–644.
- Anderson-Gough, F., Grey, C. & Robson, K. (2001). Tests of time: Organizational time-reckoning and the making of accountants in two multi-national accounting firms. *Accounting, Organizations and Society*, 26(2), 99–122.
- Andersson, L. M. & Pearson, C. M. (1999). Tit for tat?: The spiraling effect of incivility in the workplace. *Academy of Management Review*, 24, 452–471.
- Andersson, M. (2003). *Arbetslöshet och arbetsfrihet : Moral, makt och motstånd*. Uppsala: Etnologiska avdelningen Uppsala universitet.
- Aristoteles (övers. 1935/1996). *Aristotle: The athenian constitution, The eudemian ethics on virtues and vices*. (Rackham, H., övers.). Cambridge: Harvard University Press .
- Aristoteles (övers. 1962/1984). *The politics*. (Sinclair, T. A., övers.). Harmondsworth: Penguin Books.
- Badham, R., Garrety, K., Morrigan, V., Zanko, M. & Dawson, P. (2003). Designer deviance: Enterprise and deviance in culture change programmes. *Organization*, 10(4), 707–730.

- Baldamus, W. (1961) *Efficiency and effort: An analysis of industrial administration*. London: Tavistock.
- Ball, K. & Wilson, D. C. (2000). Power, control and computer-based performance monitoring: Repertoires, resistance and subjectivities. *Organization Studies*, 21(3), 539–565.
- Barker, J. R. (1993). Tightening the iron cage: Concertive control in self-managing teams. *Administrative Science Quarterly*, 38(3), 408–437.
- Barker, J. R. & Cheney, G. (1994). The concept and the practices of discipline in contemporary organizational life. *Communication Monographs*, 61(1), 19–43.
- Bastian, B. & Haslam, N. (2010). Excluded from humanity: The dehumanizing effects of social ostracism. *Journal of Experimental Social Psychology*, 46(1), 107–113.
- Baumeister, R. F. & Tice, D. M. (1990). Point-counterpoints: anxiety and social exclusion. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 9(2), 165–195.
- Bazeley, P. (2013). *Qualitative data analysis : practical strategies*. London: SAGE.
- Berg, B. L. (2004) *Qualitative research methods for the social sciences* (5e upplagan). Boston: Pearson
- Bergström, O. (1998). *Att passa in : rekryteringsarbete i ett kunskapsintensivt företag*. Göteborg: BAS.
- Bergström, O., Hasselbladh, H. & Kärreman, D. (2009). Organizing disciplinary power in a knowledge organization. *Scandinavian Journal of Management*, 25(2), 178–190.
- Bergström, O. & Knights, D. (2006). Organizational discourse and subjectivity subjectification during processes of recruitment. *Human Relations*, 59(3), 351–377.
- Beronius, M. (1986). *Den disciplinära maktens organisering: Om makt och arbetsorganisation*. Lund: Arkiv.
- Boje, D. M. (1995). Stories of the storytelling organization: A postmodern analysis of Disney as “Tamara-land”. *Academy of Management Journal*, 38(4), 997–1035.
- Brivot, M. & Gendron, Y. (2011). Beyond panopticism: On the ramifications of surveillance in a contemporary professional setting. *Accounting, Organizations and Society*, 36(3), 135–155.

- Brown, A. D. & Coupland, C. (2005). Sounds of silence: Graduate trainees, hegemony and resistance. *Organization Studies*, 26(7), 1049–1069.
- Brown, A. D. & Humphreys, M. (2006). Organizational identity and place: A discursive exploration of hegemony and resistance. *Journal of Management Studies*, 43(2), 231–257.
- Brown, A. D. & Lewis, M. A. (2011). Identities, discipline and routines. *Organization Studies*, 32(7), 871–895.
- Burns, J. (2004). Confessions of a research assistant. Ingår i Humphrey C. & Lee B. (Red.), *The real life guide to accounting research : A behind-the-scenes view of using qualitative research methods*. Amsterdam: Elsevier.
- Burrell, G. (1988). Modernism, post modernism and organizational analysis 2: The contribution of Michel Foucault. *Organization Studies*, 9(2), 221–235.
- Casey, C. (1999). ”Come, join our family”: Discipline and integration in corporate organizational culture. *Human Relations*, 52(2), 155–178.
- Casparsson, R. (1966). *Saltsjöbadsavtalet i historisk belysning*. Stockholm: Tiden.
- Cassell, C. (2005). Creating the interviewer: Identity work in the management research process. *Qualitative Research*, 5(2), 167–179.
- Cassell, C. (2011). Interviews in organizational research. Ingår i Buchanan, D. A. & Bryman A. (Red.), *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. London: SAGE.
- Chikudate, N. (2009). If human errors are assumed as crimes in a safety culture: A lifeworld analysis of a rail crash. *Human Relations*, 62(9), 1267–1287.
- Clarke, C. A. & Knights, D. (2015). Careering through academia: Securing identities or engaging ethical subjectivities? *Human Relations*, 68(12), 1865–1888.
- Clegg, S. (1989). Radical revisions: Power, discipline and organizations. *Organization Studies*, 10(1), 97–115.
- Clegg, S. (2011). Doing power work. Ingår i Buchanan, D. A. & Bryman, A. (Red.). *The SAGE Handbook of Organizational Research Methods*. London: SAGE.

- Coffey, A. J. (1994). 'Timing is everything'; Graduate accountants, time and organizational commitment. *Sociology*, 28(4), 943–956.
- Collinson, D. L. (1999). 'Surviving the rigs': Safety and surveillance on north sea oil installations. *Organization Studies*, 20(4), 579–600.
- Corbin, J. & Morse, J. M. (2003). The unstructured interactive interview: Issues of reciprocity and risks when dealing with sensitive topics. *Qualitative Inquiry*, 9(3), 335–354.
- Costas, J. (2012). "We are all friends here": Reinforcing paradoxes of normative control in a culture of friendship. *Journal of Management Inquiry*, 21(4), 377–395.
- Costas, J. & Fleming, P. (2009). Beyond dis-identification: A discursive approach to self-alienation in contemporary organizations. *Human Relations*, 62(3), 353–378.
- Courpasson, D. (2000). Managerial strategies of domination: Power in soft bureaucracies. *Organization Studies*, 21(1), 141–161.
- Courpasson, D. & Dany, F. (2003). Indifference or obedience? Business firms as democratic hybrids. *Organization Studies*, 24(8), 1231–1260.
- Courpasson, D., Dany, F. & Clegg, S. (2012). Resisters at work: Generating productive resistance in the workplace. *Organization Science*, 23(3), 801–819.
- Covaleski, M. A., Dirsmith, M. W., Heian, J. B. & Samuel, S. (1998). The calculated and the avowed: Techniques of discipline and struggles over identity in big six public accounting firms. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 293–327.
- Cremin, C. (2010). Never employable enough: The (im)possibility of satisfying the boss's desire. *Organization*, 17(2), 131–149.
- Dalekant, P. & Weihe, A. (2016). Karnov lagkommentar, Lag (1982:80) om anställningsskydd 7 §. Hämtad från: https://pro.karnovgroup.se/document/528306/1#SFS1982-0080_K0_P7
- Deetz, S. A. (1992). *Democracy in an age of corporate colonization: Developments in communication and the politics of everyday life*. Albany: SUNY Press.
- Denzin, N. K. & Lincoln, Y. S. (2005). Introduction: The discipline and practice of qualitative research. Ingår i Denzin, N. K. & Lincoln,

- Y. S (Red.), *The Sage handbook of qualitative research* (3e upplagan). Thousand Oaks: SAGE.
- Edmondson, A. C. & McManus, S. E. (2007). Methodological fit in management field research. *The Academy of Management Review*, 32(4), 1155–1179.
- Eisenberger, N. I. & Lieberman, M. D. (2005). Why it hurts to be left out: The neurocognitive overlap between physical and social pain. Ingår i Williams, K. D., Forgas, J. P. & von Hippel, W. (Red.). *The social outcast: ostracism, social exclusion, rejection, and bullying*. New York: Psychology Press.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Building theories from case study research. *Academy of management review*, 14(4), 532–550.
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois, L. J. (1988). Politics of strategic decision making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *The Academy of Management Journal*, 31(4), 737–770.
- Eisenhardt, K. M. & Graebner, M. E. (2007). Theory building from cases: Opportunities and challenges. *Academy of management journal*, 50(1), 25–32.
- Erkama, N. (2010). Power and resistance in a multinational organization: Discursive struggles over organizational restructuring. *Scandinavian Journal of Management*, 26(2), 151–165.
- Ezzamel, M., Lilley, S. & Willmott, H. (2004). Accounting representation and the road to commercial salvation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8), 783–813.
- Ezzamel, M. & Willmott, H. (1998). Accounting for teamwork: A critical study of group-based systems of organizational control. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 358–396.
- Ezzamel, M., & Willmott, H. (2008). Strategy as discourse in a global retailer: A supplement to rationalist and interpretive accounts. *Organization Studies*, 29(2), 191–217.
- Ezzamel, M., Willmott, H. & Worthington, F. (2001). Power, control and resistance in ‘the factory that time forgot’. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1053–1079.
- Finch-Lees, T., Mabey, C. & Liefoghe, A. (2005). ‘In the name of capability’: A critical discursive evaluation of competency-based management development. *Human Relations*, 58(9), 1185–1222.

- Fleming, P. (2005a). 'Kindergarten cop': Paternalism and resistance in a high-commitment workplace. *Journal of Management Studies*, 42(7), 1469–1489.
- Fleming, P. (2005b). Metaphors of resistance. *Management Communication Quarterly*, 19(1), 45–66.
- Fleming, P. & Spicer, A. (2004). 'You can checkout anytime, but you can never leave': Spatial boundaries in a high commitment organization. *Human Relations*, 57(1), 75–94.
- Fogde, M. (2011). Att göra sig anställningsbar: Om instrumentella identitetspositioner och könad säljbarhet. *Sociologisk Forskning*, 48(4), 25–43.
- Fontana, A. & Frey, J. H. (2003). The interview: From structured questions to negotiated text. Ingår i Denzin N. K. & Lincoln, Y. S. (Red.). *Collecting and interpreting qualitative materials* (2a upplagan). Thousand Oaks: SAGE.
- Foucault, M. (1961/2010). *Vansinnets historia under den klassiska epoken*. (Liungman, C. G. övers.). Lund: Arkiv. [Ursprunglig titel: *Histoire de la folie à l'âge classique*]
- Foucault, M. (1963/2003) *The birth of the clinic: An archaeology of medical perception*. (Sheridan, A. övers.). London : Routledge. [Ursprunglig titel: *Naissance de la clinique: une archéologie du regard médical*]
- Foucault, M. (1966/2002). *The order of things: An archaeology of the human sciences*. London: Routledge. [Ursprunglig titel: *Les mots et les choses: Une archéologie des sciences humaines*]
- Foucault, M. (1969/2002). *Vetandets arkeologi*. (Bjurström, C. G. övers.). Lund: Arkiv. [Ursprunglig titel: *L'archéologie du savoir*]
- Foucault, M. (1975/1995). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. (Sheridan, A. övers.) New York: Vintage Books. [Ursprunglig titel: *Surveiller et punir: Naissance de la prison*]
- Foucault, M. (1975/2009). *Övervakning och straff: Fängelsets födelse*. (Bjurström, C. G. övers.). Lund: Arkiv. [Ursprunglig titel: *Surveiller et punir: Naissance de la prison*]
- Foucault, M. (1976/1998). *The history of sexuality (vol 1): The will to knowledge (Vol 1)*. (Hurley, R. övers.). Harmondsworth: Penguin. [Ursprunglig titel: *Histoire de la sexualité: La Volonté de savoir*]

- Foucault, M. (1983). The Subject and Power. Ingår i Dreyfus H. L., & Rabinow, P. (Red.). *Michel Foucault: Beyond structuralism and hermeneutics* (2a upplagan). Chicago: The University of Chicago Press.
- Foucault, M. (1984/1992). *History of Sexuality (vol 2): The use of pleasure*. (Hurley. R. övers.). Harmondsworth: Penguin. [Ursprunglig titel: *Histoire de la sexualité: L'Usage des plaisirs*]
- Foucault, M. (1984/1990). *The history of sexuality (vol 3): The care of the self*. (Hurley. R. övers.). Harmondsworth: Penguin. [Ursprunglig titel: *Histoire de la sexualité: Le Souci de soi*]
- Foucault, M. (1988). Technologies of the self. Ingår i Martin, L. H., Gutman, H. & Hutton, P. H., (Red.). *Technologies of the self: A seminar with Michel Foucault*. Amherst: University of Massachusetts Press.
- Foucault, M. (1991). Questions of method. Ingår i Burchell, G., Gordon, C. & Miller P. (Red.). *The Foucault effect: Studies in governmentality*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Fournier, V. (1999). The appeal to 'professionalism' as a disciplinary mechanism. *The Sociological Review*, 47(2), 280–307.
- Fox, S. & Spector, P. E. (1999). A Model of Work Frustration-Aggression. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 915–931.
- Francis, H. (2006). A critical discourse perspective on managers' experiences of HRM. *Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal*, 1(2), 65–82.
- Garrety, K., Badham, R., Morrigan, V., Rifkin, W. & Zanko, M. (2003). The use of personality typing in organizational change: Discourse, emotions and the reflexive subject. *Human Relations*, 56(2), 211–235.
- du Gay, P. & Salaman, G. (1992). The cult[ure] of the customer. *Journal of Management Studies*, 29(5), 615–633.
- Gersick, C. J. G. (1988). Time and transition in work teams toward a new model of group development. *Academy of Management Journal*, 31(1), 9.
- Glaser, B. G. & Strauss, A. L. (1967/2006). *The discovery of grounded theory: Strategies for qualitative research*. New Brunswick: Aldine Transaction.
- Glavå, M. (2011). *Arbetsrätt* (2a upplagan) Lund: Studentlitteratur.

- Godfrey, R. (2016). Soldiering on: Exploring the role of humour as a disciplinary technology in the military. *Organization*, 23(2), 164–183.
- Goldthorpe, J. H. (2000). *On sociology: Numbers, narratives, and the integration of research and theory*. Oxford: Oxford University Press.
- Gotsi, M., Andriopoulos, C., & Lewis, M. W. (2010). Managing creatives: Paradoxical approaches to identity regulation. *Human Relations*, 63(6), 781-805
- Grey, C. (1994). Career as a project of the self and labour process discipline. *Sociology*, 28(2), 479–497.
- Grey, C. (1998). On being a professional in a “big six” firm. *Accounting, Organizations and Society*, 23(5–6), 569–587.
- Grübaum, N. N. (2007). Identification of ambiguity in the case study research typology: What is a unit of analysis?. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 10(1), 78-97.
- Hadenius, S. (1987). *Svensk politik under 1900-talet*. Stockholm: Tiden.
- Hanau, P. & Gotthardt, M. (2003). *Utvärdering av svensk arbetsrättslig forskning 1995 2001*. Forskningsrådet för Arbetsliv och Socialvetenskap. Hämtad från <http://docplayer.se/8614809-Utvardering-av-svensk-arbetsrattslig-forskning-1995-2001-mars-2003.html>
- Hardy, C. & Thomas, R. (2014). Strategy, discourse and practice: The intensification of power. *Journal of Management Studies*, 51(2), 320–348.
- Harris, S. G. & Sutton, R. I. (1986). Functions of parting ceremonies in dying organizations. *The Academy of Management Journal*, 29(1), 5–30.
- Harvey, W. S. (2011). Strategies for conducting elite interviews. *Qualitative Research*, 11(4), 431–441.
- Hasselbladh, H. (2000). HRM och Arbetskontraktet. Ingår i Bergström O. & Sandoff M. (Red.). *Handla med människor*. Lund: Academia Adacta.
- Hayes, N. & Walsham, G. (2000). Competing interpretations of computer-supported cooperative work in organizational contexts. *Organization*, 7(1), 49–67.

- Hill, L. A. (2003). *Becoming a manager: How new managers master the challenges of leadership* (2a upplagan). Boston: Harvard Business School Press.
- Hodgson, D. (2002). Disciplining the professional: The case of project management. *Journal of Management Studies*, 39(6), 803–821.
- Homans, G. C. (1951). *The human group*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Hoskin, K. W. & Macve, R. H. (1986). Accounting and the examination: A genealogy of disciplinary power. *Accounting, Organizations and Society*, 11(2), 105–136.
- Hydén, H. (1985). *Arbetslivets reglering*. Malmö: Liber.
- Iedema, R. & Rhodes, C. (2010). The undecided space of ethics in organizational surveillance. *Organization Studies*, 31(2), 199–217.
- Iedema, R., Rhodes, C. & Scheeres, H. (2006). Surveillance, resistance, observance: Exploring the teleo-affective volatility of workplace interaction. *Organization Studies*, 27(8), 1111–1130.
- Iseskog, T. (2005). *Uppsägning av personliga skäl* (7e upplagan) Stockholm: Norstedts Juridik.
- Iseskog, T. (2009). *Uppsägning vid arbetsbrist* (4e upplagan) Stockholm: Norstedts Juridik.
- Jacques, R. (1995). *Manufacturing the employee: Management knowledge from the 19th to 21st centuries*. London: SAGE.
- Jensen, T. & Sandström, J. (2016). *Fallstudier*. Lund: Studentlitteratur.
- Kallinikos, J. (2004). The social foundations of the bureaucratic order. *Organization*, 11(1), 13–36.
- Keashly, L. (2001). Interpersonal and systemic aspects of emotional abuse at work: The target's perspective. *Violence and Victims*, 16(3), 233–268.
- Kelly, P., Allender, S. & Colquhoun, D. (2007). New work ethics?: The corporate athlete's back end index and organizational performance. *Organization*, 14(2), 267–285.
- Kezar, A. (2003). Transformational elite interviews: Principles and problems. *Qualitative Inquiry*, 9(3), 395–415.
- Kleinman, J. (2013). Rättsdogmatisk metod. Ingår i Korling, F. & Zamboni, M. (Red.). *Juridisk metodlära*. Lund: Studentlitteratur.
- Klinton, M. (2014). *Det rationella och det normala: Om lönearbetets logik, praktik och etik*. Örebro: Örebro universitet.

- Knights, D. & Collinson, D. (1987). Disciplining the shopfloor: A comparison of the disciplinary effects of managerial psychology and financial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 12(5), 457–477.
- Knights, D. & McCabe, D. (1998). ‘What Happens when the phone goes wild?’: Staff, stress and spaces for escape in a BPR telephone banking work regime. *Journal of Management Studies*, 35(2), 163–194.
- Knights, D., & McCabe, D. (2000). ‘Ain’t misbehavin’? Opportunities for resistance under new forms of ‘quality’ management. *Sociology*, 34(3), 421–436.
- Knights, D. & McCabe, D. (2001). ‘A different world’: Shifting masculinities in the transition to call centres. *Organization*, 8(4), 619–645.
- Knights, D. & McCabe, D. (2003). Governing through teamwork: Reconstituting subjectivity in a call centre. *Journal of Management Studies*, 40(7), 1587–1619.
- Kornberger, M., Justesen, L. & Mouritsen, J. (2011). “When you make manager, we put a big mountain in front of you”: An ethnography of managers in a big 4 accounting firm. *Accounting, Organizations and Society*, 36(8), 514–533.
- Kosmala, K. & Herrbach, O. (2006). The ambivalence of professional identity: On cynicism and jouissance in audit firms. *Human Relations*, 59(10), 1393–1428.
- Kunda, G. (2006). *Engineering culture : Control and commitment in a high-tech corporation*. Philadelphia: Temple University Press.
- Kunda, G., Barley, S. R. & Evans, J. (2002). Why do contractors contract? The experience of highly skilled technical professionals in a contingent labor market. *Industrial & Labor Relations Review*, 55(2), 234–261.
- Kvale, S. (2006). Dominance through interviews and dialogues. *Qualitative Inquiry*, 12(3), 480–500.
- Källström, K., & Malmberg, J. (2006). *Anställningsförhållandet: Inledning till den individuella arbetsrätten*. Uppsala: Iustus.
- Kärreman, D. & Alvesson, M. (2004). Cages in tandem: Management control, social identity, and identification in a knowledge-intensive firm. *Organization*, 11(1), 149–175.

- Kärreman, D., & Alvesson, M. (2009). Resisting resistance: Counter-resistance, consent and compliance in a consultancy firm. *Human Relations*, 62(8), 1115–1144.
- Laine, P. M. & Vaara, E. (2007). Struggling over subjectivity: A discursive analysis of strategic development in an engineering group. *Human Relations*, 60(1), 29–58.
- Latour, B. (1999). *Pandora's hope : essays on the reality of science studies*. Cambridge: Harvard University Press.
- Lawthom, R. (1997). What can I do? A feminist researcher in non-feminist research. *Feminism & Psychology*, 7(4), 533–538.
- van Luijk, H. (1994). Business ethics: The field and its importance. Ingår i Harvey B. (Red.). *Business ethics: a European approach*. New York: Prentice Hall.
- Lutgen-Sandvik, P., Tracy, S. J. & Alberts, J. K. (2007). Burned by bullying in the American workplace: Prevalence, perception, degree and impact. *Journal of Management Studies*, 44(6), 837–862.
- van Maanen, J. (2011). *Tales of the field: On writing ethnography* (2a upplagan). Chicago: The University of Chicago Press.
- Malmberg, J. (2010). *Vad handlar arbetsrättslig reglering om? En essä om arbetsrättens uppgifter* (Working Paper 2010:9). Uppsala: Uppsala Universitet. Hämtad från: <http://uu.diva-portal.org/smash/get/diva2:346372/FULLTEXT01.pdf>
- Marcus, D. K. & Askari, N. H. (1999). Dysphoria and interpersonal rejection: A social relations analysis. *Journal of Social and Clinical Psychology*, 18(3), 370–384.
- Marx, K. (1849/1968). *Lönarbete och kapital*. (Wagner, B. övers) Stockholm: Arbetarkultur. [Ursprunglig titel: Lohnarbeit und kapital]
- McCabe, D. (2004). ‘A land of milk and honey’? Reengineering the ‘past’ and ‘present’ in a call centre*. *Journal of Management Studies*, 41(5), 827–856.
- McCabe, D. (2007). Individualization at work?: Subjectivity, teamworking and anti-unionism. *Organization*, 14(2), 243–266.
- McCabe, D. (2008). Who's afraid of enterprise?: Producing and repressing the enterprise self in a UK bank. *Organization*, 15(3), 371–387.
- McCabe, D. (2014). Light in the darkness? Managers in the back office of a kafkaesque bank. *Organization Studies*, 35(2), 255–278.

- McCabe, D. (2015). The tyranny of distance: Kafka and the problem of distance in bureaucratic organizations. *Organization*, 22(1), 58–77.
- McKinlay, A. & Starkey, K. (1998). Managing Foucault: Foucault, management and organization theory. Ingår i McKinlay, A. & Starkey, K. (Red.). *Foucault, management and organization theory: From panopticon to technologies of self*. London: SAGE.
- Merriam, S. B. (1988/1994). *Fallstudien som forskningsmetod*. (Nilsson, B. övers) Lund: Studentlitteratur. [Ursprunglig titel: Case study research in education: A qualitative approach]
- Metall. (1985). *Det goda arbetet : Huvudrapport från programkommittén om industriarbetets värde och villkor antaget av Svenska metallindustriarbetareförbundets kongress 1-7 september 1985*. Stockholm: Förb.
- Miles, M. B. & Huberman A. M. (1994). *Qualitative Data Analysis: An Expanded Sourcebook* (2a upplagan). Thousand Oaks: SAGE
- Miller, P. & O’Leary, T. (1987). Accounting and the construction of the governable person. *Accounting, Organizations and Society*, 12(3), 235–265.
- Miller, P. & Power, M. (2013). Accounting, organizing, and economizing: connecting accounting research and organization theory. *The Academy of Management Annals*, 7(1), 557–605.
- Miller, P. & Rose, N. (2008). *Governing the present: Administering economic, social and personal life*. Cambridge: Polity Press.
- Morse, J. M. (2001). Interviewing the ill. Ingår i Gubrium, J. & Holstein, J. (Red.). *Handbook of interview research*. Thousand Oaks: SAGE. Hämtad från <http://methods.sagepub.com/book/handbook-of-interview-research/d20.xml>
- Murphy, A. G. (1998). Hidden transcripts of flight attendant resistance. *Management Communication Quarterly*, 11(4), 499–535.
- OECD, (2013). Detailed description of employment protection legislation in OECD countries, 2012-13. Hämtad från: <http://www.oecd.org/els/emp/All.pdf>
- O’Neill, J. (1986). The disciplinary society: From Weber to Foucault. *The British Journal of Sociology*, 37(1), 42–60.
- Patton, M. Q. (2002) *Qualitative research & evaluation methods*. (3e upplagan). London: SAGE.

- Perlow, L. A. (1998). Boundary control: The social ordering of work and family time in a high-tech corporation. *Administrative Science Quarterly*, 43(2), 328–357.
- Perrow, C. (2014). *Complex organizations : A critical essay* (3:e upplagan). Brattleboro: Echo Point Books & Media
- Peterson, H. (2008). *Man måste sälja sig själv : Yrkesmässiga krav i det nya arbetslivet : ett könsperspektiv*. Växjö: Institutionen för samhällsvetenskap, Växjö universitet.
- Pettigrew, A. M. (1990). Longitudinal field research on change: Theory and practice. *Organization Science*, 1(3), 267-292
- Pickett, C. L. & Gardner, W. L. (2005). The social monitoring system: Enhanced sensitivity to social cues as an adaptive response to social exclusion. Ingår i Williams, K. D., Forgas, J. P. & von Hippel, W. (Red.). *The social outcast: ostracism, social exclusion, rejection, and bullying*. New York: Psychology Press.
- Prasad, P. & Prasad, A. (2000). Stretching the iron cage: The constitution and implications of routine workplace resistance. *Organization Science*, 11(4), 387–403.
- Prop. 1973:129. Kungl. Maj:ts proposition med förslag till lag om anställningsskydd, m. m.; given Stockholms slott den 25 maj 1973. Hämtad från: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/proposition/kungl-majts-proposition-med-forslag-till-lag-om_FW03129/html
- Ragin, C. & Becker, H. (1992). *What is a case?: Exploring the foundations of social inquiry*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Raubitschek, A. E. (1951). The origin of ostracism. *American Journal of Archaeology*, 55(3), 221–229.
- Rennstam, J. & Wästerfors, D. (2015). *Från stoff till studie : Om analysarbete i kvalitativ forskning*. Lund: Studentlitteratur.
- Robinson, S. L., O'Reilly, J. & Wang, W. (2013). Invisible at work: An integrated model of workplace ostracism. *Journal of Management*, 39(1), 203–231.
- Rose, N. (1996). *Inventing our selves : Psychology, power, and personhood*. New York ; Cambridge University Press.
- Rose, N. (1999). *Governing the soul : The shaping of the private self* (2a upplagan). London: Free Association Books.

- Rubin, H. J. & Rubin, I. (2012). *Qualitative interviewing: The art of bearing data* (3e upplagan). Thousand Oaks: SAGE.
- Sauder, M. & Espeland, W. N. (2009). The discipline of rankings: Tight coupling and organizational change. *American Sociological Review*, 74(1), 63–82.
- Schutz, F. (1992). *Pressure and guilt: War experiences of a young german soldier and their biographical implications (part 1)*. *International Sociology* 1(2), 187-208
- Searle, J. R. (1995). *The construction of social reality*. New York: The Free Press
- Sewell, G., Barker, J. R. & Nyberg, D. (2012). Working under intensive surveillance: When does ‘measuring everything that moves’ become intolerable? *Human Relations*, 65(2), 189–215.
- Sewell, G. & Wilkinson, B. (1992). ‘Someone to watch over me’: Surveillance, discipline and the just-in-time labour process. *Sociology*, 26(2), 271–289.
- SFS 1915:218. Lagen om avtal och andra rättshandlingar på förmögenhetsrättens område. Justitiedepartementet. Hämtad från: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-1915218-om-avtal-och-andra-rattshandlingar_sfs-1915-218
- SFS 1962:700. Brottsbalken. Stockholm: Justitiedepartementet. Hämtad från: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/brottsbalk-1962700_sfs-1962-700
- SFS 1982:80. Lagen om anställningsskydd. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet. Hämtad från: https://www.riksdagen.se/sv/dokument-lagar/dokument/svensk-forfattningssamling/lag-198280-om-anstallningsskydd_sfs-1982-80
- Silverman, D. (2013). *Doing qualitative research* (4e upplagan). Thousand Oaks: SAGE.
- SOU 1933:36, *Angående tredje mans rätt till neutralitet i arbetskonflikter och därmed sammanhängande spörsmål*. Angiven den 30 november 1933 av Ragnar Bergendal. Stockholm: Socialdepartementet.
- SOU 1973:7, *Trygghet i anställningen: Anställningsskydd och vissa anställningsfrämjande åtgärder*. Stockholm: Inrikesdepartementet.

- SOU 1975:1, *Demokrati på arbetsplatsen: Förslag till ny lagstiftning om förhandlingsrätt och kollektivavtal*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- SOU 1994:141, *Arbetsrättsliga utredningar: Bakgrundsmaterial utarbetad av sekretariatet vid 1992 års arbetsrättskommitté*. Stockholm: Arbetsmarknadsdepartementet.
- Spradley, J. P. (1979). *The ethnographic interview*. New York: Holt.
- Stanko, T. L. & Beckman, C. M. (2015). Watching you watching me: Boundary control and capturing attention in the context of ubiquitous technology use. *Academy of Management Journal*, 58(3), 712–738.
- Stephens, N. (2007). Collecting data from elites and ultra elites: Telephone and face-to-face interviews with macroeconomists. *Qualitative Research*, 7(2), 203–216.
- Tengblad, S. (2003). *Den myndige medarbetaren : Strategier för konstruktiv medarbetarskap*. Malmö: Liber.
- Thanem, T. (2009). There's no limit to how much you can consume: The new public health and the struggle to manage healthy bodies. *Culture and Organization*, 15(1), 59–74.
- Thompson, P. & Alvesson, M. (2005). Bureaucracy at work: Misunderstandings and mixed blessings. Ingår i du Gay P. (Red.). *The values of bureaucracy*. Oxford ; Oxford University Press. Hämtad från <http://www.loc.gov/catdir/toc/ecip052/2004025238.html>
- Thorsrud, E., Emery, F. E. & Törnqvist, J. (1969). *Medinflytande och engagemang i arbetet : Norska försök med självstyrande grupper*. Stockholm: Utvecklingsrådet för samarbetsfrågor.
- Townley, B. (1993). Foucault, power/knowledge, and its relevance for human resource management. *The Academy of Management Review*, 18(3), 518–545.
- Townley, B. (1994). *Reframing human resource management : Power, ethics and the subject at work*. London: SAGE.
- Tracy, S. J. (2000). Becoming a character for commerce emotion labor, self-subordination, and discursive construction of identity in a total institution. *Management Communication Quarterly*, 14(1), 90–128.
- Trethewey, A. (1999). Disciplined bodies: Women's embodied identities at work. *Organization Studies*, 20(3), 423–450.

- Weber, M. (1922/1983). *Ekonomi och samhälle : Förståendesociologins grunder, 1, sociologiska begrepp och definitioner, ekonomi, samhällsordning och grupper*. (Lundquist, A. övers.). Lund: Argos. [Ursprunglig titel: *Wirtschaft und gesellschaft: Grundriss der vers-
tehenden soziologie*].
- Williams. K. D. (1997). Social ostracism. Ingår i Kowalski R. M. (Red.). *Aversive interpersonal behaviors*. The springer Series in so-
cial/clinical psychology. Boston: Springer.
- Williams. K. D. (2001). *Ostracism: The power of silence*. New York: Guil-
ford Press.
- Williams. K. D. (2007). Ostracism. *Annual Review of Psychology*, 58,
525-452
- Williams, K. D., Forgas, J. P., von Hippel, W. & Zadro, L. (2005). The
social outcast: An overview. Ingår i Williams, K. D., Forgas, J. P.
& von Hippel, W. (Red.). *The social outcast: ostracism, social ex-
clusion, rejection, and bullying*. New York: Psychology Press.
- Williams, K. D. & Zadro, L. (2005). Ostracism: The indiscriminate early
detection system. Ingår i Williams, K. D., Forgas, J. P. & von Hip-
pel, W. (Red.). *The social outcast: ostracism, social exclusion, re-
jection, and bullying*. New York: Psychology Press.
- Williams, R. M. (1968/1972). The concept of norms. Ingår i Sills D. L.
(Red.). *International Encyclopedia of the Social Sciences*. (Volym
11). London: The Macmillan Company & The Free Press.
- Willmott, H. C. (1984). Images and ideals of managerial work: A critical
examination of conceptual and empirical accounts. *Journal of
Management Studies*, 21(3), 349–368.
- Yin, R. K. (1981). The case study crisis: Some answers. *Administrative Sci-
ence Quarterly*, 26(1), 58–65.
- Yin, R. K. (2003). *Case study research: Design and methods*. (3e upplagn).
Thousand Oaks: Sage Publication
- Yin, R. K. (2007). *Fallstudier : Design och genomförande*. (Nilsson, B.
övers.). Malmö: Liber. [Ursprunglig titel: *Case study research: De-
sign and methods*]
- Yin, R. K. (2014). *Case study research : Design and methods*. (5e up-
plagan) London: SAGE.
- Zadro, L., Williams, K. D. & Richardson, R. (2004). How low can you
go? Ostracism by a computer is sufficient to lower self-reported

- levels of belonging, control, self-esteem, and meaningful existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40(4), 560–567.
- Zoller, H. M. (2003). Working out managerialism in workplace health promotion. *Management Communication Quarterly*, 17(2), 171–205.
- Öman, S. (2016). Lexino, fördjupad lagkommentar, Lag (1982:80) om anställningsskydd 7§. Hämtad från:
https://pro.karnovgroup.se/document/528306/1#SFS1982-0080_K0_P7-annotations-lexino

PUBLICATIONS *in the series*
ÖREBRO STUDIES IN BUSINESS DISSERTATIONS

1. HANSSON, MAGNUS (2008): *On Closedowns: Towards a Pattern of Explanations to the Closedown effect.*
2. GUNNARSSON, CLAES (2011): *Value Creation and Loyalty in Exchange Relationships – A Dynamic Perspective.*
3. WENNBLOM, GABRIELLA (2012): *Mapping Management Accounting and Trust. An extended literature review.*
4. STOCKHULT, HELÉN (2013): *Medarbetare i dialog. En studie om viljan att göra mer än det formellt förväntade.*
5. HÖGLUND, LINDA (2013): *Discursive Practices in Strategic Entrepreneurship. Discourses and the use of repertoires in two firms.*
6. KASK, JOHAN (2013): *On Business Relationships as Darwinian Systems. An exploration into how Darwinian system thinking can support business relationship research.*
7. HASCHE, NINA (2013): *Value Co-Creating Processes in International Business Relationships. Three empirical stories of co-operation between Chinese customers and Swedish suppliers.*
8. KLINTON, MARKUS (2014): *Det rationella och det normala - om lönearbetets logik, praktik och etik.*
9. LINTON, GABRIEL (2016): *Entrepreneurial Orientation: Reflections from a contingency perspective.*
10. BEIME, KRISTINA S. (2018): *Den avvikande anställda - En studie av den disciplinära processens misslyckande.*