



LUNDS
UNIVERSITET

Sociologiska institutionen

Utbildningens betydelse för butikskarriären

Hur ICA-handlare väljer ut butiksanställda att utveckla och utbilda

Författare: Matilda Svensson

Masteruppsats SOCM04

30 hp

Vårterminen 2016

Handledare: Vesa Leppänen

Abstrakt

Författare: Matilda Svensson

Titel: Utbildningens betydelse för butikskarriären. Hur ICA-handlare väljer ut butiksanställda att utveckla och utbilda.

SOCM04 Sociologi: Examensarbete för masterexamen, 30 hp

Handledare: Vesa Leppänen

Sociologiska institutionen

Vårterminen 2016

Den här uppsatsen behandlar utbildningens betydelse för butikskarriären och hur ICA-handlare väljer ut butiksanställda att utveckla och utbilda. Särskilt fokus ligger på urvalet till de utbildningar som ges av ICAs interna utbildningsorganisation och riktar sig till framtida chefer och handlare, närmare bestämt butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU). Syftet med den här uppsatsen är att undersöka och försöka förstå ICA-handlarnas beskrivningar av vilka utvecklings- och utbildningsmöjligheter som finns i butik, samt deras beskrivningar av urvalet till BLU och FLU. För att göra detta används ett kvalitativt angreppssätt och 8 ICA-handlare intervjuas. Genom att granska och bearbeta det empiriska materialet urskiljs vilka olika typer av utbildningar och kunskapshöjande aktiviteter i butik handlarna anser är centrala för butiksarbetet. Dessutom beskrivs handlarnas föreställningar och normer om vilka som bör gå BLU och FLU, samt hur dessa individer sorteras fram i butiken. Olika urvalskriterier urskiljs och dessa är ambition, erfarenhet, fallenhet, uthållighet och lojalitet. Teoretisk inspiration hämtas från forskning om karriär och anställningsbarhet och det psykologiska kontraktet. På detta sätt framkommer att trots att informella utbildningar är den vanligaste utbildningstypen i butik, spelar också formella utbildningar en betydande roll för vilka avanceringsmöjligheter butiksanställda har i butik. Inte minst är BLU och FLU viktiga att genomföra för att nå ett chefs- eller handlarskap. Urvalsprocessen till BLU och FLU är en ganska informell, komplex och aktiv process där interaktionen och relationen mellan handlare och enskilda butiksanställda har stor betydelse för vilka som sorteras fram.

Nyckelord: Karriär, butiksarbete, dagligvaruhandel, urval, det psykologiska kontraktet, kvalitativ metod, symbolisk interaktionism

Populärvetenskaplig presentation av uppsatsens innehåll

Den här uppsatsen handlar om utbildningens betydelse för butikskarriären och hur ICA-handlare väljer ut butiksanställda att utveckla och utbilda. Särskilt fokus ligger på hur ICA-handlare sorterar fram och väljer ut butiksanställda till de utbildningar som ges av ICAs interna utbildningsorganisation och riktar sig till framtida chefer och handlare, närmare bestämt butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU). Dessa är särskilt viktiga om en butiksanställd exempelvis går i tankar om att själv satsa på att bli ICA-handlare, men det är relativt få som får ta del av dessa utbildningar, inte minst till följd av höga kursavgifter. Resultaten baseras på ett empiriskt material som samlats in genom kvalitativa intervjuer med 8 olika ICA-handlare. Uppsatsen beskriver således endast de intervjuade ICA-handlarnas föreställningar om ämnet. Teoretisk inspiration hämtas från forskning om karriär och anställningsbarhet och det psykologiska kontraktet.

Studiens resultat presenteras i två olika kapitel (5 & 6), varav det första redogör för handlarnas beskrivningar av vilka kunskaper som är viktiga i butik samt hur kunskap anskaffas, med andra ord vilka olika typer av utbildningar som de anser är centrala i butik. Sammanfattningsvis pratar de om informell utbildning i butik, formell utbildning i form av kurser och program samt andra kunskaphöjande aktiviteter såsom butiksbesök, samverkan mellan olika butiker, utveckla varandras avdelningar samt personalbyte. När de köper formell utbildning anlitar de oftast ICA Skolan, som är ICAs interna utbildningsorganisation.

Det andra resultatkapitlet redogör för handlarnas beskrivningar av hur de väljer ut butiksanställda till att gå butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU). Vägen till dessa utbildningar beskrivs av handlarna som lång och ur deras beskrivningar urskiljs olika urvalskriterier som är viktiga när de sorterar fram och väljer ut butiksanställda som ska få möjlighet att delta vid dessa utbildningar. Urvalskriterierna handlar om butiksanställdas ambition, erfarenhet, fallenhet, uthållighet och lojalitet. Dessa urvalskriterier både identifieras, prövas och utvecklas hos butiksanställda över tid, i en process där handlaren letar efter och förbereder framtida butikschefer och handlare.

Innehållsförteckning

1. Inledning.....	1
1.1 Syfte och forskningsfrågor	3
2. Tidigare forskning	3
3. Teori.....	8
3.1 Karriär och anställningsbarhet	8
3.2 Det psykologiska kontraktet.....	12
4. Perspektiv och Metod	14
4.1 Ett kvalitativt angreppssätt	14
4.2 Kvalitativa forskningsintervjuer	15
4.3 Urval av intervjupersoner	16
4.4 Genomförande.....	18
4.5 Etik	19
5. Studieobjekt	19
5.1 Dagligvaruhandelns anställda.....	19
5.2 Butiksarbete.....	20
5.3 ICA	21
5.4 ICA Skolan	22
6. Resultat och analys.....	22
6.1 Olika typer av utbildningar	23
6.1.1 Informell utbildning i butiken	23
6.1.2 Formell utbildning i form av kurser och program	24
6.1.3 Andra kunskapshöjande aktiviteter.....	26
6.2 Urval till butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU).....	29
6.2.1 Ambition.....	29
6.2.2 Erfarenhet.....	31
6.2.3 Fallenhet	34
6.2.4 Uthållighet.....	37
6.2.5 Lojalitet.....	40
7. Diskussion	44
7.1 Utbildningens inverkan på karriär och anställningsbarhet.....	44
7.2 Psykologiska kontraktets inverkan på urvalet	47
7.3 Relationella aspekter av urvalet	49
8. Slutsats.....	51
Referenser.....	52

Appendix - Intervjuguide

1. Inledning

Den här uppsatsen behandlar utbildningens betydelse för butikskarriären och hur ICA-handlare väljer ut butiksanställda att utveckla och utbilda. Särskilt fokus ligger på urvalet till de utbildningar som ges av ICAs interna utbildningsorganisation som riktar sig till framtida chefer och handlare, närmare bestämt butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU). Detta undersöks utifrån ICA-handlares perspektiv och det empiriska materialet baseras på intervjuer med 8 ICA-handlare.

Inom ICA finns en lång tradition av att ICA-handlare utvecklar och utbildar sin personal för att gå vidare och driva egen butik. Inom organisationen finns en intern utbildningsorganisation, ICA Skolan, som utbildar butiksanställda inom flera olika områden. Bland annat finns det en butiksledarutbildning (BLU) och en företagsledarutbildning (FLU) som är av stor vikt att gå för personer med ambitioner om att i framtiden själva bli chefer eller handlare inom organisationen. Hit kvalificerar sig en anställd inte genom goda betyg från tidigare studier utan genom att arbeta i butik och det är ICA-handlare som beslutar om vilka utbildningar som ska genomföras i butiken samt vilka butiksanställda som ska få möjlighet att genomföra olika utbildningar.

Det finns forskning som beskriver att utbildnings- och karriärmöjligheter inom detaljhandeln tenderar att inte vara tillgängliga för hela personalstyrkan utan ges till relativt få specifika personer i arbetsgruppen som befinner sig högt upp i hierarkin och redan har en stark kompetensprofil (se exempelvis Roberts, 2015; Tullberg, Walter & Blomquist, 2014). Det finns också forskning som beskriver vikten av att ta del av olika utbildningar för att öka möjligheterna till att förflyttas och avancera i butik och att överordnades bedömning av butiksanställdas potential har betydelse för om en person erbjuds delta vid utbildning och avancera i butik eller inte (se exempelvis Kvist, 2006; Leppänen & Sellerberg, 2016). Vilka betydelser olika utbildningar har för butiksanställda och hur de används i butikens kommunikationssystem samt deras relationer till rörlighet inom dagligvaruhandeln diskuteras i Leppänen och Sellerberg (2016). Enligt Leppänen och Sellerberg (2016) har olika typer av utbildningar olika stora betydelser för butiksanställdas rörlighet och karriär. De kunde vidare se att det i butik sker en fortlöpande selektionsprocess där butiksanställda som blir ”upptäckta” av chefen kan bli erbjudna olika typer av utbildningar, utökat ansvar i butiken

samt befordringsmöjligheter (Leppänen & Sellerberg, 2016). Den här uppsatsen bidrar med ny kunskap om hur butiksanställda, enligt ICA-handlare själva, sorteras fram och väljs ut för att gå butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU), samt erbjuds annan stöttning och hjälp för att nå de allra högsta chefspositionerna i butik.

Dagligvaruhandeln tillhör en av de största branscherna i Sverige och butiksyrken kännetecknas generellt av kvinnodominans, hög personalomsättning, låg medelålder, stor andel visstids- och deltidsanställningar samt få kvinnor på ledande butikspositioner (Handelsanställdas förbund, 2015; Svenskt Näringsliv, 2015; Svenskt Näringsliv, 2011; LO, 2015). Tidigare forskning, vilken presenteras ytterligare senare i uppsatsen, tar som regel ett arbetstagarperspektiv och fokuserar på de begränsade möjligheterna till utbildning och karriär inom dagligvaruhandeln. Mitt bidrag till den här forskningen blir att fokusera på arbetsgivarna, dvs. ICA-handlarna, och deras syn på utbildning och karriär i butik, samt hur de väljer ut butiksanställda som ska gå butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU). Detta bidrar med ny kunskap om vilka föreställningar och normer som reproduceras inom dagligvaruhandeln, vilka i sin tur får konsekvenser för vilka möjligheter till utbildning och karriär som finns i butik samt hur framtida chefer och handlare sorteras fram.

Efter inledningskapitlet och syftesformuleringen presenteras först ett kapitel som beskriver tidigare forskning med koppling till utvecklings- och utbildningsmöjligheter i butik, följt av ett teorikapitel som redogör för de centrala teoretiska begreppen anställningsbarhet och karriär samt det psykologiska kontraktet. Detta följs av ett kapitel som redogör för studiens metod och inleds med en beskrivning av ett kvalitativt angreppssätt och symbolisk interaktionism. Sedan redogörs för kvalitativa forskningsintervjuer, hur urvalet av ICA-handlare gått till samt en kort redogörelse för studiens genomförande och etik. I kapitel fyra beskrivs studiens sammanhang, dvs. vad som är kännetecknande för anställda inom detaljhandeln och butiksarbete, samt en kortfattad presentation av ICA och ICA Skolan.

Därpå följer två kapitel som beskriver de empiriska resultaten. Det första kapitlet fokuserar på olika utbildningar som enligt handlarna är centrala för butiksarbetet. Handlarna beskriver både informella utbildningsmöjligheter och olika formella utbildningar i form av kurser och program, samt också andra kunskapshöjande aktiviteter och deras beskrivningar tyder på att det på olika sätt sker en omfattande utbildning av butiksanställda. Några utbildningar är enligt

handlarna viktigare än andra, särskilt BLU och FLU värderas högt av handlarna. Dessa får endast ett fåtal individer tillgång till att gå, inte minst på grund av höga kurskostnader och att alla inte anses vara ”lämpade” att gå dessa. Det andra kapitlet fokuserar därför på hur urvalet till BLU och FLU går till i butik, eftersom att när det kommer till frågan om hur handlarna väljer ut vilka individer som ska gå olika utbildningar, pratar handlarna nästan uteslutande om vilka butiksanställda de kan tänka sig att satsa på och ”skicka iväg på” BLU och FLU samt hur dessa individer sorteras fram i butiken. Urvalet till BLU och FLU som beskrivs av handlarna är komplext och upptäckter om vad som kännetecknar detta urval samt upptäckter om handlarnas föreställningar om utbildning och karriär i butik undersöks ytterligare i uppsatsens diskussionskapitel genom att knyts och kontrasteras till teori och tidigare forskning.

1.1 Syfte och forskningsfrågor

Syftet med den här uppsatsen är att undersöka och försöka förstå ICA-handlarnas beskrivningar av vilka utvecklings- och utbildningsmöjligheter som finns för butiksanställda, samt deras beskrivningar av urvalet till butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU). Eftersom att den här studien ämnar undersöka och beskriva både *vad* utbildning är i detta sammanhang och vilka de är, samt *hur* urvalet till BLU och FLU går till är syftet dels deskriptivt och dels analyserande. Följande två forskningsfrågor har guidat den här undersökningen, varav den första är av deskriptiv art och den andra är mer analyserande:

- Vilka olika typer av utbildningar finns?
- Hur väljs butiksanställda ut som ska gå BLU och FLU?

Uppsatsen undersöker dessa frågor inom ramen för ICAs butiksverksamhet. Intervjuer med ICA-handlare inom segmentet ICA Supermarket, har varit den primära informationskällan.

2. Tidigare forskning

I detta kapitel redogörs en beskrivning av tidigare forskning som handlar om relevanta aspekter av butiksarbete inom dagligvaruhandeln och utvecklings- och utbildningsmöjligheter inom densamma.

Roberts (2013) har i en tidigare studie undersökt unga mäns upplevelser av lärande inom detaljhandeln, inom vilken han har ifrågasatt huruvida olika utbildningsinsatser inom detaljhandeln verkligen uppmuntrar och möjliggör för unga personer att utvecklas och avancera. Ett antagande som han har haft med sig in i sin studie är att utvecklings- och utbildningsmöjligheter oftast inte är tillgängliga för hela personalstyrkan, utan som regel ges till relativt få specifika personer i arbetsgruppen, vilka vanligtvis befinner sig högt upp i hierarkin och redan har en stark kompetensprofil. Roberts (2013) har trots allt konstaterat att det inte är helt ovanligt med utbildning för alla i personalen inom väletablerade, större nationella kedjor. Däremot handlar dessa utbildningar inte sällan om väldigt grundläggande information som ges vid inledande introduktionstillfällen och ofta föranleddes av lagkrav. Resultaten som har framkommit av denna studie pekade på att de unga männen upplevde att de utbildningar som de har fått ta del av ofta var bristfälliga, onödiga och frångopplade verkligheten i butiken. Istället menade intervjupersonerna att de lärde sig genom att jobba i butiken och ställas inför olika utmaningar och problem i butiken. Roberts (2013) har också skrivit att istället för att tillhandahålla specifika instruktioner och riktlinjer för hur arbetet går till inom detaljhandeln, förväntas butiksanställda istället att lära sig detta och utvecklas till följd av egna initiativ och genom interaktion med andra på arbetsplatsen (Roberts, 2013).

Reegård (2015) har dragit liknande slutsatser då hon tidigare skrivit om förutsättningar för arbete och inläring inom norska detaljhandeln. Hon studerade lärlingar inom detaljhandeln som slängs in i butiksarbetet från dag ett och tillhandahåller ytterst få instruktioner och lite vägledning på förhand om hur arbetet i butiken går till och hur arbetsuppgifterna ska skötas. I hennes studie ges en inblick i butikens lärandemiljö, interaktion, praxis, samt hur lärlingar engagerar sig i arbetet och i inlärningsprocesser både utifrån chefers och lärlingars perspektiv. Reegård (2015) menade att det omedelbara ansvaret som lärlingarna i och med detta ges, kan få olika utfall för individens lärande och utveckling. Vilken grad av tillit som i sammanhanget visas till lärlingen samt vilket ansvar som lärlingen i sin tur upplever, påverkar individens emotionella engagemang till arbetet och arbetsuppgifterna vilket i sin tur kan främja eller hämma lärande (Reegård, 2015). Att nyanställda kastas in i arbetet från dag ett är något som också har uppmärksamats i andra studier (se exempelvis Leppänen & Sellerberg 2010a, 2010 b, 2010 c) och i en studie i en svensk mataffär av Tullberg, Walter & Blomquist (2014) som handlar om bemanningsstrategier i svensk detaljhandel beskrivs erfarenheter av introduktionsrutiner och en första dag på jobbet som kassörska. Efter att ha fått en mapp med informationsmaterial om företaget, affärsidé, vision och mål, samt en lång rad anvisningar och

regler för anställningen, var det på med arbetskläder och sedan hänvisades personen direkt vidare till kassan för att först stå bredvid och titta på en van kassörska jobba i 45 minuter och sedan testa själv (Tullberg, Walter & Blomquist, 2014).

I Tullberg, Walter och Blomquist (2014) jämfördes vidare olika delar av detaljhandeln, till exempel sällanköpsvaror kontra dagligvaror. De kom fram till att mataffären var den verksamhet som mest betonade kostnadseffektivitet. Där användes i hög utsträckning visstidsanställd personal som ofta arbetade extra, många var deltidsanställda ofta med ett begränsat antal reglerade timmar i sina kontrakt och tillsvidareanställningar på heltid var mest förekommande bland personer som arbetat en lång tid i butiken. Det var framförallt den senare gruppen av anställda som hade tillgång till kompetensutvecklingsinsatser och karriärmöjligheter. Fokus på kostnadseffektivitet och flexibiliteten i arbetsstyrkan påverkade arbetsorganisationen på så sätt att det var förhållandevis enkelt att ersätta en person med en annan, vilket premierar en rutinisering av arbetsuppgifter som förenklar upplärning och ställer förhållandevis låga kompetenskrav på de som söker sig till butiken (Tullberg, Walter & Blomquist, 2014; Sellerberg & Leppänen, 2014).

I en avhandling av Kvist (2006) behandlades bland annat möjligheterna att förflyttas, utvecklas och avancera på en svensk stormarknad som ingår i en större nationell kedja av livsmedelsbutiker. Av särskild relevans för den här uppsatsen är hur vägen till butikschefsrollen beskrevs av en butikschef själv, samt vad som krävs för att en individ ska nå dit. Av butikschefens berättelse framgår tydligt att butikschefsrollen inte är någonting en individ halkar in på av en slump, utan för att nå dit krävs det många års slit och att man visar sin vilja och sitt intresse internt. Helst ska man ha jobbat på alla avdelningar och tagit del av alla utbildningar, såväl interna som externa. Butikschefen beskrev att en anställd som arbetar väl och har en god vilja kan bli chef. Dock betonade han att inte alla är lämpade, utan att man måste ha vissa specifika egenskaper (Kvist 2006).

Mycket av den utbildning som förekom på den aktuella stormarknaden handlade om att anställda lärde sig saker i arbetet av mer erfarna kollegor, men Kvist (2006) uppmärksammade att det även fanns kortare kurser av olika slag och en aspirantutbildning. Den senare riktar sig till butiksanställda med ambitioner att i framtiden bli arbetsledare och föreföll som en central del i en individs satsning mot att avancera i butik. På den aktuella stormarknaden kom anställda in på aspirantutbildningen genom att visa framfötterna och

anmäla sitt intresse för att gå den till respektive överordnad. Den överordnade bedömer anställdas potential och anmäler sedan de personer som han eller hon anser lämpliga att ta del av utbildningen. Vägen till utbildning gick således genom den anställdas överordnade och uppmuntran från densamma föreföll särskilt viktig för att en person överhuvudtaget skulle visa sitt intresse för att utbilda sig och avancera i butik (Kvist, 2006).

Kvist (2006) och Sundin (1998) uppmärksammar vidare att kvinnor och män kan ha olika möjligheter att ta del av exempelvis kompetensutveckling och karriärmöjligheter. Detta beror på att vissa yrkesroller och arbetsuppgifter inom dagligvaruhandel är könsmärkta, vilket får konsekvenser för butiksanställdas möjlighet att göra anspråk på dem. Även omgivningens förväntningar på män och kvinnor som har gått samma utbildnings- eller utvecklingsprogram har visat sig vara annorlunda. Kvinnorna ses i lägre utsträckning än män som toppkrafter och blir således inte de högsta cheferna, de får inte heller de högsta lönerna eller blir tillfrågade om nya uppdrag och positioner på samma sätt som männen (Sundin, 1998). Att vara heltid- och tillsvidareanställd verkar vara grundläggande förutsättning för att anställda ska tänka i banor om utbildning och utveckling. Dessutom förefaller en överordnads uppmuntran viktig för butiksanställdas vilja och möjlighet till avancemang och utbildning (Kvist, 2006; Sundin, 1998).

Skillnaden vad gäller antalet män och kvinnor på chefspositioner uppmärksammas ofta i studier om karriär inom detaljhandeln och det finns en betydande andel fler män på chefspositioner, trots att branschen domineras av kvinnor (se exempelvis Broadbridge, 2007). Andersson, Kazemi och Wickelgren (2016) kom i sin studie fram till att andelen kvinnor på lägre chefsnivåer inom svensk detaljhandel ökar stabilt och relativt snabbt, medan de däremot inte såg till denna utveckling när det handlar om högre chefspositioner. På de högre chefspositionerna går det fortfarande mer än tio män på varje kvinna. I deras studie kom de fram till att kön är en svagt särskiljande variabel när det gäller karriär i den här kontexten och även om det enligt dem finns vissa statistiskt säkerställda skillnader mellan män och kvinnor är dessa skillnader små. Emellertid poängterade de ändå att kvinnor i högre grad än män tycks värdesätta möjligheter som att kombinera arbetet med familjeliv eller andra intressen samt möjligheten att stanna kvar på orten, vilket kan försvåra möjligheten att göra karriär i traditionell mening och ingå i en högre chefstjänst. Däremot går det inte att förklara dessa skillnader i viljan att bli chef eller tron på den egna förmågan, istället menar författarna att

förklaringar bör sökas i mer indirekta faktorer såsom exempelvis förväntningar på hur chefsrollen ser ut idag (Andersson, Kazemi & Wickelgren, 2016).

Johansson (2015) har i sin avhandling studerat och analyserat arbetets organisering och könade gränsdragningar på dagligvaruhandelns arbetsplatser. Hon uppmärksammar, liksom många andra, att anställningsstrukturen inom dagligvaruhandeln karaktäriseras av deltids- och visstidsarbete vilket hon menar säger någonting om synen på kompetens och det värde som tillskrivs arbetet. Detta leder också till att vissa, perifera, delar av personalen lämnas utanför arbetsrotation och kompetensutveckling. Dessutom menar hon att även om dagligvaruhandeln som regel förespråkar arbetsrotation, har detta snarare än genom exempelvis kompetensutveckling av anställda, möjliggjorts genom ökad standardisering och en allt tydligare gränsdragning mellan kvalificerat arbete utfört av ett fåtal och standardiserat arbete utfört av de flesta. I stället för att de anställda utvecklas till bemästra vidgade arbetsuppgifter, har arbetsuppgifter som ingår i rotationen gjorts mer rutinartade, genom att varubeställning exempelvis centraliseras till ett fåtal personer. Dessutom hävdar Johansson (2015) att den service och de arbetsuppgifter som butiksanställda ska bemästra utgörs av snabbhet och tillgänglighet snarare än kunskap och kulturellt kapital (Johansson, 2015). Andersson, Kazemi, Tengblad och Wickelgren (2013) beskriver att utbildningsinsatser i dagligvaruföretag ofta sker sporadiskt och incitamentet till utbildning ofta grundar sig i en belöning för duktiga anställda och att utvecklingsaktiviteter därmed sällan har sin grund i systematiskt personalutvecklingsfokus. Andersson, Kazemi och Wickelgren (2016) visade dessutom i sin studie att många anställda inom detaljhandeln har relativt låga förväntningar på sin arbetsgivare och vad denna förpliktigar sig till vad gäller exempelvis deras personliga utveckling och karriär. Anställda inom detaljhandeln verkar drivas av anställningstrygghet, möjlighet att kombinera arbetet med familjeliv och andra intressen samt möjlighet att jobba kvar på orten (Andersson, Kazemi och Wickelgren, 2016).

Vidare har andra studier konstaterat att även om det inom detaljhandeln finns en allmän uppfattning om att kompetensutveckling bland personalen är viktigt, så prioriteras de ändå ofta bort i slutändan. Även om det finns stora variationer i hur personalansvaret utövas inom dagligvaruhandeln, är det tämligen vanligt att det hanteras ganska informellt. Det finns vanligtvis inga detaljerade och systematiska rutiner kring hur olika personalfrågor ska hanteras, utan mycket beror på den enskilde chefens intresse för och kunskaper om frågor av denna art (Wickelgren, Kazemi, Andersson & Tengblad, 2012). Hällsten och Tengblad (2006)

har vidare visat att handelsanställda i lägre omfattning än andra arbetaryrken deltar vid utvecklingssamtal, interna utbildningar och planeringsdagar. Trots detta har vikten av att tillfredsställa butiksanställdas behov av bekräftelse och utveckling uppmärksammas i tidigare forskning. Det finns till exempel ett samband mellan butiksanställdas arbetstillfredsställelse och deras möjligheter till utbildning, lärande och att själva kunna påverka den egna utvecklingen på arbetsplatsen. Dessutom finns en koppling mellan butiksanställdas lojalitet och engagemang, och utbildningsinsatser och att de anställda vet vad som förväntas av dem i arbetet (Wickelgren, Kazemi, Andersson & Tengblad, 2012).

Mycket av tidigare forskning tycks ha fokuserat på de anställdas möjligheter till utbildning och utveckling, eller snarast bristen på sådana möjligheter. Dessa studier tar ofta sin utgångspunkt i anställdas upplevelser och erfarenheter av butiksarbete. Ett undantag som har inspirerat till den här studiens fokus är Kvist (2006) som uppmärksammat hur butikschefer beskriver vägen till sina positioner. En central del i deras utveckling har varit att arbeta med olika saker i butik och ta del av olika utbildningar (Kvist, 2006). Den här studien fokuserar också på butikschefer, eller rättare sagt handlare, och som bekant på deras syn på utvecklings- och utbildningsmöjligheter i butik samt hur de väljer ut personer i butik att gå butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU). Avsikten är att ytterligare nyansera bilden av utbildning och karriär i butik.

3. Teori

I detta kapitel redogörs för några centrala begrepp i den här studien, nämligen karriär och anställningsbarhet, samt det psykologiska kontraktet och några teoretiska idéer knutna till dessa.

3.1 Karriär och anställningsbarhet

För att försöka skapa en större förståelse för ICA-handlarnas perspektiv på och upplevelser av butiksanställdas väg mot utbildning och en eventuell butikschefs- eller handlarroll, är det relevant att titta närmare på karriärbegreppet. Den modell som används för att förstå fenomenet karriär inom ramen för den här uppsatsen, är den modell om anställningsbarhet som presenteras av Forrier och Sels (2003).

Andersson, Kazemi och Wickelgren (2016) poängterar att utbildning har blivit av allt mer central betydelse för karriärvägar, då det finns en rad möjligheter för den enskilde att

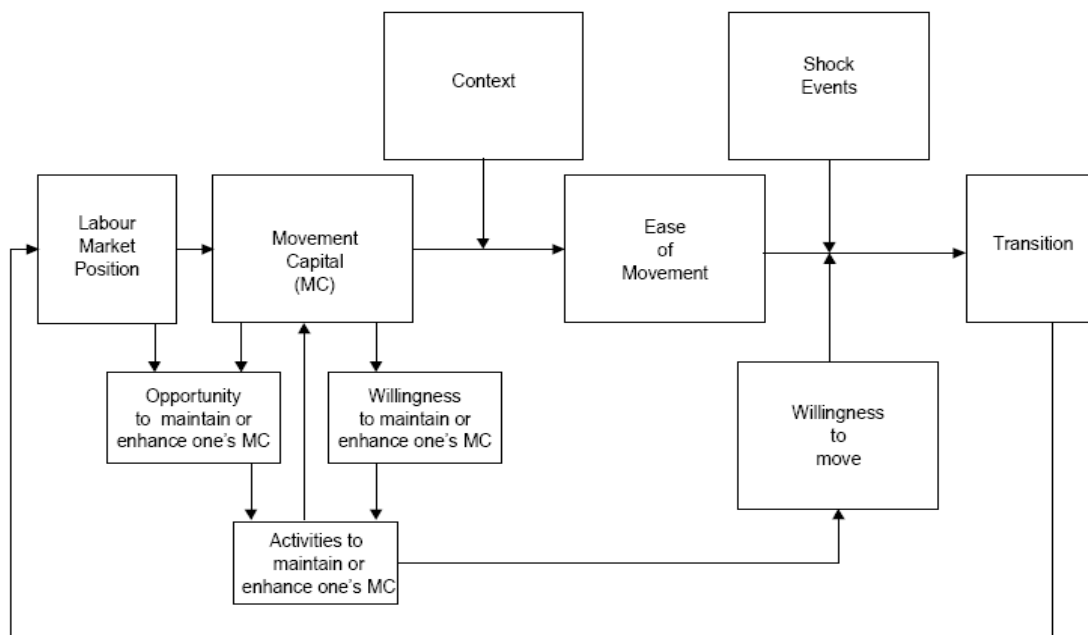
genomgå formella utbildningar av olika slag. Karriär inom en och samma organisation kan i grunden sägas handla om en utveckling av relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare, vilken innebär en förändring av utbytet mellan de båda parterna över tid. Denna utgångspunkt betonar karriär kopplat till utveckling, dvs. karriär som process. Eftersom att utbytet mellan arbetsgivare och arbetstagare är i ständig rörelse till följd av en processuell syn på både individ och organisation, kan karriär förklaras både utifrån personliga strategier och organisatoriska strategier (Andersson, Kazemi & Wickelgren, 2016). Såsom Leppänen och Sellerberg (2016) har beskrivit kan hjälpa till att exemplifiera och reda ut ovanstående resonemang. De har nämligen uppmärksammat karriärprocessen som en tydlig social process, där individen uppvisar specifika personliga egenskaper eller karaktärsdrag som organisationen eller arbetsgivaren i sin tur efterfrågar, upptäcker och testar. När en individ blir upptäckt kan detta leda till att personen får utökade ansvarsområden samt erbjuds delta vid olika utbildningar som hjälper till att främja dennes karriär (Leppänen och Sellerberg, 2016).

För att få en djupare förståelse för relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare är begreppet anställningsbarhet användbart. Anställningsbarhet har blivit ett brett begrepp som kan tjäna en rad olika syften och det finns inte någon klar konsensus kring dess innebörd och mening (se exempelvis Forrier & Sels 2003 och Sparrhoff & Fejes 2016). Det här avsnittet syftar till att klargöra de antaganden som ligger till grund för hur begreppet kommer att förstås och tolkas inom ramen för den här uppsatsen.

Utifrån en individs synvinkel kan anställningsbarhet ses som en indikator för chansen till ett (attraktivt) arbete eller karriär. Individers anställningsbarhet kan tillämpas i förhållande till den inre arbetsmarknaden, inom exempelvis en organisation, eller till den yttre arbetsmarknaden, eller till båda (Forrier & Sels, 2003). Den här uppsatsen kommer att fokusera på *individers* anställningsbarhet i förhållande till den *inre* arbetsmarknaden, både på butiksnivå och på nationell butikskedjenivå.

Forrier och Sels (2003) har utvecklat en modell som belyser vad de kallar för "the employability process", dvs. den process där en individs chanser till ett jobb och förflyttningar på den inre och/eller yttre arbetsmarknaden skapas och förverkligas (Figur 1). Modellen pekar ut och beskriver olika faktorer som påverkar individers chanser till ett jobb eller förflyttningar på arbetsmarknaden, samt hur dessa faktorer interagerar med varandra. Modellen kan således vara behjälplig för att försöka förstå och förklara möjliga förflyttningar mellan olika

positioner på arbetsmarknaden, vilket inte bara behöver handla om övergången mellan olika jobb utan kan också handla om andra sorters förflyttningar (Forrier & Sels, 2003). Den här uppsatsen kommer att huvudsakligen fokusera på två utvalda faktorer i modellen som är av särskild relevans för syftet med studien. Dessa faktorer är dels aktiviteter som upprätthåller och/eller ökar individers förflyttningskapital (activities to maintain or enhance one's movement capital) samt möjligheter till att upprätthålla och/eller öka individers förflyttningskapital (opportunity to maintain or enhance one's movement capital). Emellertid kommer hela modellen att kortfattat introduceras nedan då den belyser en helhet som är viktig att förstå.



Figur 1: The employability process model (Forrier & Sels, 2003)

Forrier och Sels (2003) pekar ut en individs nuvarande position på arbetsmarknaden (labour market position) som en utgångspunkt i modellen, då de menar att denna har betydelse både för individens nuvarande och framtida chanser på arbetsmarknaden. Nästa faktor i modellen handlar om en individs förflyttningskapital (movement capital). Förflyttningskapital beskrivs som attribut eller kännetecken som förbättrar en individs rörlighet på den inre eller yttre arbetsmarknaden. Forrier och Sels (2003) skiljer på två olika dimensioner i en individs förflyttningskapital, varav den första handlar om förmågor, dvs. individers färdigheter, kunskaper och expertis. Den andra handlar om individens insikter om arbetsmarknaden, dvs. de möjligheter till förflyttningar som finns samt vetskap om vad som kan öka chanserna till att göra förflyttningar. Författarna poängterar att en individs sociala kapital, i form av exempelvis kontakter, är av stor vikt för att utveckla sådana insikter. Den andra dimensionen i termen

förflyttningskapital handlar om individens motivation till och förväntningar på dennes karriär, vilket får betydelse för vilka anspråk individen gör i förhållande till sin karriär.

Nästa faktor handlar om individens upplevelse av möjliga alternativ på arbetsmarknaden (ease of movement), vilken både kan baseras på en subjektiv känsla eller på ett konkret jobberbjudande. Med andra ord skulle den här faktorn kunna beskrivas för en individs upplevelse av de karriärmöjligheter som finns inom exempelvis en organisation. Individens upplevelse av möjliga alternativ på arbetsmarknaden påverkas i sin tur av kontextuella faktorer (context), såsom hur tillgången på jobb faktiskt ser ut men det kan också handla om olika urvalsmekanismer på arbetsmarknaden. En organisation kan till exempel välja ut eller utesluta vissa anställda eller grupper av anställda av olika anledningar, vilket både kan begränsa och vidga en individs chanser till ett jobb eller förflyttningar på arbetsmarknaden (Forrier & Sels, 2003).

Vidare finns det särskilda aktiviteter som har stor betydelse för upprätthållandet eller ökande av en individs förflyttningskapital (activities to maintain or enhance one's movement capital). Exempel på sådana aktiviteter är utbildning, arbetsrotation, förändringar i och utvidgning av arbetsuppgifter samt utvecklings- och karriärsamtal. I vilken utsträckning individer deltar i liknande aktiviteter beror till stor del på vilka möjligheter som ges (opportunity to maintain or enhance one's movement capital), exempelvis i vilken utsträckning arbetsgivaren eller andra institutioner på arbetsmarknaden erbjuder individer möjligheter att öka deras förflyttningskapital. Modellen tar även hänsyn till individens egen vilja att delta i liknande aktiviteter (willingness to maintain or enhance one's movement capital) (Forrier & Sels, 2003).

Huruvida en individ kommer att göra en förflyttning på arbetsmarknaden beror också på deras egen vilja till förflyttning (willingness to move), vilken exempelvis kan influeras av huruvida deras aktuella position på arbetsmarknaden överensstämmer med deras förväntningar på sin karriär. Slutligen kan det också vara relevant, tillsammans med en individs vilja att göra en förflyttning samt individens upplevelse av möjliga alternativ på arbetsmarknaden, att undersöka hur olika händelser (shock events) påverkar individers vilja att stanna i den nuvarande positionen eller göra en förflyttning. Händelser kan i sammanhanget handla både om händelser i en individs privatliv, personliga arbetsrelaterade händelser, samt händelser som påverkar företaget (Forrier & Sels, 2003).

Modellen är som sagt viktig i sin helhet, men fokus i studien ligger i första hand på hur förflyttningskapitalet kan påverkas för att stärka individens möjligheter till förflyttningar på den inre arbetsmarknaden i fråga. Ytterst handlar det om att förstå vad det krävs för att nå toppen, dvs. handlarrollen, inom den aktuella organisationen. Studien använder modellen som ett analytiskt ramverk för att tolka och förstå butiksanställdas karriärmöjligheter i butik, med fokus på utbildning som en aktivitet som stärker individers chanser till karriär.

3.2 Det psykologiska kontraktet

För att bättre förstå relationen mellan ICA-handlare och butiksanställda är det psykologiska kontraktet ett användbart begrepp, eftersom att det är i relationen mellan dem som möjligheter till utbildning och karriär växer fram eller uteblir. Tidigare har en individs subjektiva tolkning av anställningskontraktets innebörd beskrivits som ett ”osynligt kontrakt” (Zetterberg et al. 1983). Begreppet avsåg överenskommelser rörande icke-finansiella aspekter av relationen mellan anställd och arbetsgivare, något som också beskrevs som osynliga band (Zetterberg et al. 1983). Ungefär i samma veva myntades också begreppet psykologiskt kontrakt som har liknande innebörd som det osynliga kontraktet men fått betydligt större genomslag (Argyris 1960; Rousseau 1995).

Det psykologiska kontraktet är ett ömsesidigt löfte och åtagande om krav, oskrivna regler och insatser en arbetsgivare respektive arbetstagare ska bidra med, som både kan vara uttryckligt eller underförstått (Isaksson & Bellaagh, 2005). Ömsesidiga löften och åtaganden kan röra exempelvis anställningstrygghet och karriärutveckling (Isaksson & Bellaagh, 2005). Huvudsakligen kan det psykologiska kontraktet, enligt Rousseau (2004), fungera som en motivator för arbetstagare att infria de antaganden vilka anställningsförhållandet grundar sig på, så länge som arbetstagaren är övertygad om att uppfylla sin del av avtalet. Det psykologiska kontraktet guidar därmed de båda parternas handlingar i organisationen (Rousseau, 2004).

Vanligtvis är det psykologiska kontraktet till en början ofullständigt, varför det efterhand konkretiseras och blir mer genomarbetat under loppet av anställningsförhållandet (Mc Dermott, Conway, Rousseau & Flood, 2013). En arbetsgivare har vanligtvis olika typer av psykologiska kontrakt med de anställda beroende på exempelvis individuell kompetens, trovärdighet och individens betydelse för verksamheten, varför olika relationer mellan ledare

och anställda leder till olika typer av kontrakt (Mc Dermott et al. 2013). Om någon av parterna inte uppfyller deras åtaganden som det psykologiska kontraktet grundar sig på leder detta vanligtvis till negativa reaktioner och känslor, såsom exempelvis upprördhet och minskat stöd (Rousseau, 2004).

Det psykologiska kontraktet förändras som sagt över tid och ser olika ut i olika sammanhang vilket gör det svårt att på förhand veta hur det psykologiska kontraktet i en specifik organisation ser ut (Rousseau & Snehal, 1998). Rousseau (2004) menar emellertid att det finns olika generella mönster för hur arbetsgivare och arbetstagare beter sig mot varandra. I det här avsnittet kommer två av dessa att kortfattat redogöras för, den första där löften mellan de båda parter är mycket begränsade och det andra kan kontraktet innehålla en mängd olika relationella åtaganden. Rousseau (2004) har beskrivit två olika huvudsakliga typer av psykologiska kontrakt. Den ena kallar hon för ”transaktionella psykologiska kontrakt” (transactional psychological contracts), vilka kännetecknas av en relation som grundar sig på smala arbetsuppgifter och begränsad varaktighet. Vidare kännetecknas den typiska arbetstagaren av någon som enkelt kan ersättas. Relationella psykologiska kontrakt (relational psychological contracts) kännetecknas, enligt Rousseau (2004), till skillnad från det transaktionella kontraktet, av en relation som bygger på lojalitet och stabilitet. Arbetstagare vars antaganden till organisationen faller inom ramen för denna kontraktsform har ofta en högre benägenhet att jobba övertid oavsett om det sker under betalning eller inte samt hjälpa kollegor i arbetet. Arbetstagare brukar föredra denna senare kontraktsformen och arbetsgivare är i sin tur mer benägna att ingå i en sådan relation med arbetstagare som de uppskattar och vill värna om (Rousseau, 2004). Rousseau (2004) menar vidare att föreställningar om karriärutveckling och olika utbildnings- och utvecklingsmöjligheter är ett exempel på en central aspekt rörande det psykologiska kontraktet och huruvida arbetstagare anser att arbetsgivarens åtaganden har uppfyllts eller inte.

Ett sätt att försöka förstå det psykologiska kontraktet är att undersöka båda parternas uppfattningar och upplevelser av informella skyldigheter (Dabos & Rousseau, 2004), i den här studien kommer dock endast ena partens, dvs. arbetsgivarens, upplevelser av utbytet att undersökas. Fokus handlar om handlarnas förväntningar på butiksanställda i olika faser av karriären. Det är troligt att det psykologiska kontraktet är mer utvecklat och utförligare kommunicerat med de personer som kommit längre i karriären.

4. Perspektiv och Metod

Detta kapitel innehåller en beskrivning av forskningsprocessen. Först kommer en introduktion till vad som kännetecknar ett kvalitativt angreppssätt och symbolisk interaktionism, följt av en presentation av valet av metod och urvalsförfarandet. Slutligen presenteras genomförandet av intervjuerna och etik.

4.1 Ett kvalitativt angreppssätt

Då den här uppsatsen syftar till att undersöka vissa aspekter av arbetslivet för de människor som studeras och hur dessa människor ser de situationer de möter är ett kvalitativt angreppssätt lämpligt (Silverman, 2005). Ett kvalitativt angreppssätt kännetecknas av att forskaren samlar in och tolkar data med avsikt att skapa djupgående förståelse för en del av den sociala världen såsom det uppfattas av de personer som studeras (Bryman, 2001). Den här uppsatsen har vidare antagit en ganska öppen forskningsdesign för att göra det möjligt för oväntade och oförutsedda upptäckter att ta plats.

Föreställningar om, och förståelse för, den sociala verkligheten och människors beteende i den här uppsatsen utgår från symbolisk interaktionism. Inom perspektivet är studier av olika sociala aktiviteter och mänsklig interaktion centrala och tonvikten ligger på att undersöka och förstå mänskligt agerande och beteende (Trost & Levin, 2010). Nedan kommer några idéer om hur mänskligt beteende och mänsklig interaktion förstås enligt symbolisk interaktionism att introduceras för läsaren.

Människor anses vara dynamiska och aktiva varelser, vars beteende lämpligast förstås genom att studera mänsklig interaktion samt undersöka individers egna definitioner och tolkningar av de aktuella objekt, situationer, händelser och miljöer som de möter (Charon, 2001). Enligt Blumer (1986) och Mead (1976) agerar människor mot objekt utifrån den mening som individen upplever att objektet har. Människor kan agera mot vad som helst som de noterar i sin omvärld, såsom fysiska ting, andra människor, institutioner, vägledande ideal och aktiviteter.

Ett objekts mening skapas och formas i den sociala interaktionen som individen har med andra människor, meningen är således en social produkt. Emellertid är det viktigt att understryka att individens egen hantering och tolkning av dessa meningar har en avgörande betydelse för en individs agerande. Det senare kan liknas vid en inommänsklig

interaktionsprocess, det vill säga att människor också interagerar med sig själva genom deras förmåga till att tänka. Social interaktion är av stor vikt inom perspektivet då samhället utgörs av interagerande människor vars aktiviteter förekommer som svar på varandra eller i förhållande till varandra (Blumer, 1986 & Mead, 1976). Mänsklig interaktion sker med hjälp av inlärd symboler, det vill säga olika typer av tecken som för alla berörda i sammanhanget har en given betydelse och kan således liknas vid en slags kollektiv mening för någonting (Trost & Levin, 2010).

Den här studien fokuserar på hur handlare relaterar till sina anställda och hur de väljer vilka karriärvägar som står till buds för den enskilde. Den symboliska interaktionismen är ett perspektiv där det är möjligt att utforska hur relationen mellan handlare och butiksanställda kan förstås och hur dess konsekvenser kan analyseras. Den symboliska interaktionismen kan vara behjälplig för att tolka och förstå den djupare innebörden av de intervjuresultat som presenteras i studien.

4.2 Kvalitativa forskningsintervjuer

Eftersom att den här uppsatsen söker att undersöka vad utbildning innebär för butiksanställdas karriär och vägen till butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU) utifrån ICA-handlares synvinkel, är det naturligt att prata med dem om detta. Inom ramen för den här studien har halvstrukturerade forskningsintervjuer med olika ICA-handlare genomförts. Den första intervjun genomfördes i slutet på februari månad och den sista i slutet på mars månad år 2016.

Förberedelserna inför intervjuerna bestod främst av skapandet av en intervjuguide (se Appendix - Intervjuguide). En intervjuguide är en uppsättning av teman med ett antal öppna frågor, vilket har sett till att alla intervjupersoner fått möta likartade och relevanta teman, samt möjliggjort för nya och oförutsedda aspekter att dyka upp under intervjun (Jacobsen, 1993). Intervjuguiden har vidare justerats under projektets gång till följd av vad som framkommit under intervjuerna (Repstad, 1988), denna anpassning och förändring av intervjuernas fokus har varit viktig för den här studien eftersom detta har hjälpt mig upptäcka nya centrala aspekter och dimensioner som jag innan inte kunnat förutse. Eftersom syftet med intervjun var att ta reda på förståelser och upplevelser av utbildning hjälpte det mig att fundera kring och skapa mig en bild av vad som eventuellt skulle kunna dyka upp under intervjun. Dels var jag hjälpt av min tidigare erfarenhet av butiksarbete och det material som jag tidigare fått från

ICA Skolan om deras centrala utbildningsorganisation, vidare läste jag en del tidigare studier som berörde arbete och utbildning inom svensk dagligvaruhandel. Intervjuguiden skapades med hjälp av centrala teman och förslag på frågor; arbete i butik, kunskaper i butik, anskaffning av kunskaper samt formell utbildning. Intervjuguiden kom till viss del att specificeras och omformuleras beroende på vad som framkom i tidigare intervjuer. Med hjälp av en intervjuguide koncentrerades innehållet i intervjun till ett antal centrala teman med tillhörande listor över förslag på frågor, medan ordningsföljden samt begrepp och fraser kopplade till centrala ämnen anpassades efter den intervjuades tidigare svar (Jacobsen, 1993). Genom detta tillvägagångssätt kan svaren följas upp så att intervjupersonen uppmuntras att utveckla och tänka över sina svar (Repstad, 1988). Samtalen kretsade kring intervjupersonernas föreställningar om vad utbildning är och hur detta går till, samt vilka som är lämpliga att ta del av olika utbildningar.

De 6 första intervjuerna transkriberades i sin helhet. Efter dessa kände jag att jag utifrån deras berättelser och vad vi pratat om, kunnat identifiera en särskild intressant aspekt i detta som kom att bli det huvudsakliga innehållet i denna uppsats. När jag väl gjort detta, valde jag att i de resterande 2 intervjuerna endast transkribera de delar av intervjun som kunde kopplas till mitt specificerade tema för uppsatsen. Detta var möjligt till följd av att jag började gå igenom mina intervjuer eftersom jag genomförde dem, genom att lyssna på dem och transkribera dem började lära känna och analysera det empiriska materialet genom att sortera det efter de centrala teman som jag identifierade i materialet.

4.3 Urval av intervjupersoner

Den här uppsatsen fokuserar bara på ICA-handlare och deras föreställningar om vilka utvecklings- och utbildningsmöjligheter som ges i butik, samt hur urvalsprocessen till BLU och FLU ser ut. Handlarnas föreställningar om detta område är relevant eftersom att det i slutändan är dem som beslutar om vilka anställda som ska få chans att gå vilka utbildningar. Eftersom att det idag finns omkring 1300 ICA-handlare i Sverige, måste urvalsförfarandet bland dem klargöras. Vid sökande och identifiering av intervjupersoner specificerades den aktuella målgruppen genom två urvalskriterier; dels en geografisk avgränsning och dels genom en avgränsning till att intervjua ICA-handlare som är verksamma inom en och samma butiksprofil, dvs. ICA Supermarket.

Den geografiska avgränsningen föranleddes av rent praktiska skäl. Eftersom att jag bor i sydvästra Skåne och personligen ville genomföra intervjuerna, var det rimligt att också söka intervjupersoner inom detta område. Alla intervjuer utom en genomfördes inom ramen för den här geografiska avgränsningen. Gällande det andra urvalskriteriet så tillhör alla enskilda ICA-butiker i Sverige något av de fyra olika butikstyperna, dvs. ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum och ICA Maxi. Beroende på vilken butikstyp en butik tillhör, finns det olika övergripande strategier och riktlinjer för inom vilka ramar butiken ska drivas. Indelningen ger vidare en fingervisning om exempelvis butikens sortiment, antal artiklar och butiksförsäljning.

Anledningen till att den här uppsatsen fokuserar uteslutande på handlare inom en och samma butikstyp är att de i stor utsträckning står inför liknande utmaningar och har liknande förutsättningar i driften av butiken. Vidare ingår handlare inom samma butikstyp ofta i samma nätverk och tillhör samma affärsområde inom ICA, varför det ofta samarbetar kring frågor gällande exempelvis utbildning. Valet av butikstyp föll på ICA Supermarket eftersom detta är en av de två vanligaste butikstyperna. I nästa kapitel går att läsa en kortfattad beskrivning av vad som karaktäriserar ICA Supermarket typen.

Det var relativt enkelt att komma i kontakt med handlarna då de ofta finns tillgängliga i butiken, även om jag ibland fick ringa till butiken ett antal gånger innan denne hade möjlighet att prata. Vad jag gjorde var att ringa till butiken och helt enkelt fråga vem som var handlare i butiken och om jag kunde få prata med personen. Jag presenterade mig själv som student vid Lunds universitet på masterprogrammet inom personal- och arbetsliv, syftet med min undersökning och frågade om de skulle vilja delta i min studie genom att ställa upp på en personlig intervju. Vidare berättade jag om min tidigare erfarenhet av att arbeta som butiksbiträde i olika ICA-butiker samt om min praktik på ICAs huvudkontor hösten 2015.

Inför varje intervju avsattes en timme, vilket de flesta handlarna var något förundrade och tveksamma inför eftersom att detta i deras ögon var en väldigt lång tid till att avsätta för att delta i den här uppsatsen. Intresset och viljan att ändå delta upplevde jag som stort och det var inga svårigheter att skramla ihop 8 stycken ICA Supermarket handlare.

4.4 Genomförande

Det är viktigt att vara medveten om att både forskarens och deltagarnas mål och förväntningar med studien kommer att ha inflytande på hur man ser på saker och vad man ser överhuvudtaget (Bryman, 2001). Särskilt viktigt är det att fundera över min roll som forskare under intervjuerna, samt hur detta kan ha påverkat samtalet på ett eller annat sätt (May, 2011). Intervjuerna genomfördes i samtliga fall i respektive handlares butik. Möjligheterna för oss att prata ostört och utan avbrott varierade naturligtvis från butik till butik vilket också kan ha haft betydelse för vad som sades under intervjuerna. Följande rader kommer att kortfattat beskriva vad som kännetecknade de flesta platserna där intervjuerna genomfördes, för att kunna förmedla vad som kan ha påverkat förutsättningarna för samtalet.

Utmärkande för butikernas ”backstage” område är att det är trångbott. Små lagerutrymmen fyllda med mycket varor samt få och små kontorsutrymmen med tillgång till dator och skrivbord. Ingen av de intervjuade handlarna hade ett kontor som var helt deras eget, utan de delade antingen med sin kompanjon, butikschef eller i de flesta fall med övriga anställda. I de flesta intervjuerna befann sig minst en till person i rummet åtminstone under någon del av intervjuerna och det hände att denne pratade i telefonen och inflikade i vårt samtal. Ibland gick det inte att stänga dörren om oss under intervjun, vilket gjorde att fokus ibland kunde komma att fokuseras till någonting som hände runt omkring oss. I flera fall kunde butiksanställda rätt som det var avbryta intervjun genom att ställa en arbetsrelaterad fråga till sin handlare. Många av handlares telefoner ringde under intervjun, och flera av intervjupersonerna tog några samtal under vår intervju vilket resulterade i att jag fick pausa inspelningen. Detta kan ha påverkat förutsättningarna att genomföra intervjun på negativt, det är exempelvis mycket möjligt att intervjupersonen i vissa fall tappade tråden i sina resonemang på grund av störande moment runtomkring. Det här indikerar vidare att handlaren antingen inte var beredd att helt avsäga sig sina andra åtaganden under intervjun, eller att handlaren faktiskt inte hade möjlighet att göra det på grund av hur deras arbetssituation ser ut.

En aspekt som vilket möjligen gav mig inträde till att genomföra intervjun till att börja med, var det faktum att jag har erfarenhet av att jobba i olika ICA-butiker samt praktiserat på ICAs huvudkontor. Detta upplevde jag som en fördel då jag dels har viss förståelse för vad som kännetecknar arbetet i butik och dels kunde de lättare förstå varför jag ville genomföra studien samt relatera mer till mig. Överlag upplevde jag att samtalsklimatet under intervjuerna var

öppet och lättsamt och ingen av intervjupersonerna gav uttryck för att inte vilja svara på frågorna som ställdes.

4.5 Etik

Av etiska skäl formulerade jag ett brev med information om min utbildning, syftet med uppsatsen samt mina kontaktuppgifter. I brevet stod också att uppgifterna som samlades in under intervjuerna inte kommer att användas för något annat syfte än för den aktuella studien samt att uppgifter om de personer som deltar i studien kommer att hanteras konfidentiellt och förvaras på ett sådant sätt att obehöriga inte kan ta del av dem. Detta brev lämnades över till intervjupersonen vid intervjutillfället och lästes igenom innan intervjun påbörjades. Innan intervjun fick intervjupersonerna möjlighet att ställa ytterligare frågor om omständigheter eller liknande. Samtalet inleddes med grundläggande frågor om deras yrkesroll som handlare och hur deras väg dit sett ut, för att senare komma att handla mer om utvecklings- och utbildningsmöjligheter i butik samt om urvalsprocessen till BLU och FLU.

5. Studieobjekt

Om vi vill förstå handlarnas beskrivningar av olika utbildningsmöjligheter och hur urvalet till olika utbildningar enligt dem går till, är det viktigt att förstå det sammanhang inom vilket de verkar inom. Det här kapitlet inleds med ett avsnitt som presenterar grundläggande uppgifter om detaljhandelsbranschen och vilka som arbetar där, vanliga arbetsvillkor samt vad arbetet i dagligvarubutik innebär. Detta följs av en beskrivning av ICA och den interna utbildningsorganisationen ICA Skolan.

5.1 Dagligvaruhandelns anställda

Detaljhandeln tillhör en av de största branscherna i landet och sysselsätter ungefär 11 procent av arbetskraften, år 2014 uppgick antalet anställda inom handeln till 477 000 personer i Sverige. Närmare 83 procent är kvinnor och medelåldern inom branschen är låg, omkring 60 procent av alla anställda är 34 år eller yngre (Leppänen & Sellerberg, 2016: Handelsanställdas förbund, 2015; Svenskt Näringsliv, 2015). Inom detaljhandeln är personalomsättning omkring 32 procent och enligt tidigare undersökningar är det många överväger att byta företag eller bransch och många väljer också att vidareutbilda sig (Svenskt Näringsliv, 2011; Leppänen & Sellerberg, 2016; Svenskt Näringsliv, 2015). Som tidigare nämnts finns det inom detaljhandeln en betydande större andel män på chefspositioner, trots att branschen domineras av kvinnor (Broadbridge, 2007; Andersson, Kazemi & Wickelgren, 2016).

Detaljhandeln tillhör en sektor med förhållandevis hög andel deltidsanställda. Enligt en källa är detaljhandeln den sektor där deltid är vanligast och bland arbetare är hela 69 procent deltidsanställda (LO, 2015). Detta är en anställningsform som möjliggör för flexibel bemanning genom exempelvis behovsanpassad schemaläggning (Tullberg, Walter och Blomquist, 2014). Även tillfälliga anställningar är relativt vanliga inom den här sektorn. Eftersom att detaljhandeln är starkt beroende av kundernas vanor och beteenden är det viktigt för företag inom detaljhandeln att kunna styra sina verksamheter efter kundströmning och omsättningsvariationer varför också andelen tillfälliga anställningar är omkring 17 procent. Andelen tillfälliga anställningar är särskilt stor bland personer som är 34 år och yngre samt bland kvinnor (Svenskt Näringsliv, 2015).

5.2 Butiksarbete

I detta avsnitt kommer en kortfattad beskrivning av arbetet i dagligvarubutiker att introduceras, för mer djupgående beskrivningar av butiksarbetet se exempelvis Leppänen (2015), Kvist (2006), Johansson (2015) och Andersson, Kazemi och Wickelgren (2016). Som tidigare nämnts har ICA-handlare som äger och driver ICA Supermarkets intervjuats inom ramen för den här studien. Dessa butiker är av den mindre typen och kännetecknas ofta av deras centrala lokalisering i staden eller orten och är ofta insprängt i ett bostadsområde.

Butikerna är uppdelade i olika avdelningar och arbetet vid dem varierar något beroende på vilka varor som hanteras men arbetet vid de flesta avdelningarna består till stor del av att hantera varor. Det är ett manuellt arbete som är fysiskt tungt och i stora drag handlar om att ta emot varor, packa upp varor på rätt ställe i butiken, fronta hyllor o.s.v. Arbetet består också av att hantera olika tekniska system, exempelvis kassaapparater och olika datorsystem för att registrera prisändringar och beställa varor. Eftersom att butikerna är av den mindre typen är det vanligt att många anställda arbetar på flera avdelningar beroende på hur behovet ser ut för dagen. Emellertid finns ofta en huvudansvarig för varje avdelning som naturligt är mer knuten till denna avdelning. Avdelningsansvariga är ofta fast anställda och har det övergripande ansvaret för att sköta exempelvis beställningar, inventering samt besluta om mindre omflyttningar av hyllor och varor. I butiken finns vanligtvis en butikschef och ibland en ledningsgrupp som stöttar respektive handlare med driften av butiken.

5.3 ICA

ICA Gruppen är en av nordens största aktörer inom dagligvaruhandel med fokus på mat och hälsa. Kärnan i verksamheten är handel med dagligvaror och idag finns omkring 1300 ICA-butiker runtom i landet. Butikerna drivs tillsammans med självständiga entreprenörer, dvs. ICA-handlare. Olika ICA-butiker tillhör olika butiksp profiler (dvs. affärsområden) och de fyra huvudsakliga är ICA Nära, ICA Supermarket, ICA Kvantum samt ICA Maxi. ICA Supermarket karaktäriseras av att dessa butiker ofta har ett brett sortiment för både vardag och fest, en hög personlig service samt ett brett färskvarusortiment. Det finns ungefär 430 ICA Supermarket butiker i Sverige och antalet artiklar i butiken samt butikens storlek varierar men dessa butiker är som regel större än ICA Nära butiker och mindre än ICA Kvantum och ICA Maxi.

ICA-handlarna äger och driver sina egna butiker och kan på så vis möta kunderna genom lokalt anpassade koncept och erbjudanden, samtidigt som de genom samverkan kring olika frågor kan uppnå samma stordriftsfördelar som helägda kedjeföretag. Relationen mellan de enskilda butikerna och centralorganisationen regleras genom ett aktieägar- och finansieringsavtal, vilket bland annat innehåller en överenskommelse om att centralorganisationen äger rätten till butiksläget och varumärket medan handlaren själv äger och driver butiken.

Nya butiker etableras normalt av centralorganisationen, som i samband med detta också finansierar butiken vid etableringen. Således äger handlaren initialt endast en liten del av aktierna i aktiebolaget som driver butiken, men förutsätts senare successivt gå upp i ägarandel med hjälp av de vinstmedel butiken genererar. Avtalet styr även hur stor årlig ersättning butiken ska betala till centralorganisationen och innehåller en hembudsklausul om handlaren vill sälja sitt aktiebolag eller dess rörelse.

Därmed ansvarar centralorganisationen för rekrytering och tillsättning av en ny handlare när en befintlig handlare väljer att sälja sin butik vidare, beslutsförfarandet berör en mängd olika personer och instanser inom centralorganisationen och ICA-handlarnas förbund. Idag är endast omkring 18 % av alla ICA-handlare kvinnor, emellertid finns en uttalad ambition inom ICA handlarnas förbund och ICA Gruppen att hälften av alla nyrekryterade handlare år 2020 ska vara kvinnor. Rekrytering av nya handlare sker till stor del internt och det finns en lång tradition inom ICA att befintliga ICA-handlare satsar på och utvecklar sina anställda till att gå

vidare och driva egen butik. Det finns bland annat en tydlig utbildningstrappa som syftar till att förbereda anställda för att bli handlare.

5.4 ICA Skolan

För att anställda ska bli aktuella för vissa roller och tjänster i butik (inte minst på chefsnivå) krävs det som nämnts, förutom att ha en bred branschkunskap och lång erfarenhet av att arbeta i butik, att individen har deltagit vid olika formella utbildningar. Ända sedan 1955 har en mängd olika utbildningar erbjudits av den egna skolan, ICA Skolan, som är ICAs nav för lärande och utveckling. De erbjuder runt 90 olika utbildningar, program, skräddarsydda utbildnings- och utvecklingsinsatser samt webbutbildningar utifrån koncernens och bolagens affärsområde och för enskild kund i både butik, på kontor och logistik. ICA Skolan verkställer även utbildningar, seminarier och workshops av centrala projekt på ICA.

Skolan är verksam inom hela organisationen och genom att stimulera samarbeten underlättar de kompetensspridning och synergier inom hela ICA. Idag finns en mängd olika lärarledda utbildningar där cirka 4000 personer deltar varje år och olika webbutbildningar med 52 500 unika användare. Exempel på utbildningar som är särskilt viktiga för individer med ambition om att bli handlare eller chef är butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU). Vidare utvecklar och utbildar de anställda inom områden såsom: affärsledning och affärsutveckling; ledarskap, ledningsgrupps- och teamutveckling; värderingar, driva och utveckla butik; försäljning, service och kundbemötande samt mat, måltider, färskvaror och sensorik.

Vägen till utbildning för butiksanställda går genom ICA-handlaren, då det är denne som har allt arbetsgivaransvar och bestämmer vilka utbildningar som är aktuella att genomföra och vilka personer som är lämpliga att gå dessa. ICAs centralorganisation kan därför inte ställa några krav att enskilda handlare ska utbilda visst många eller att någon i butiken ska ha gått en viss utbildning, förutom de obligatoriska webbutbildningarna. Detta innebär också att handlare kan vända sig till vilken aktör de vill när de vill köpa utbildning, emellertid är användandet av ICA-Skolan vanligt förekommande.

6. Resultat och analys

6.1 Olika typer av utbildningar

Ett tema under intervjuerna handlade om vilka olika typer av utbildningar som förekommer i butik samt vad som kännetecknar dessa. Detta kapitel innehåller en redogörelse av ICA-handlarnas beskrivningar av olika typer av utbildningar och utbildningsmöjligheter som de anser är centrala för butiksanställdas utveckling. Denna del av resultatredovisningen ämnar således besvara den första och mer deskriptiva forskningsfrågan som presenterades i tidigare syftesformulering (kapitel 1.1).

6.1.1 Informell utbildning i butiken

Butiksarbetet beskrevs av flera handlare som ett i grunden "ganska enkelt" arbete och att det mesta som butiksanställda behöver kunna går att lära sig "på plats" (i butiken), genom att vara "ute i hyllan". En handlare menade att det dagliga arbetet i butiken är den allra bästa utbildningen, eftersom att butiksanställda då hela tiden ställs inför olika situationer och problem som de snabbt måste lära sig att lösa till följd av att kunden ständigt är närvarande och vanligtvis inte har tålamod att vänta. Handlarna beskrev också att många arbetsuppgifter i butik är "enkla att lära sig", varför de inte behöver ha så "höga barriärer" (dvs. höga kvalifikationskrav) eller se "världens betygslista" vid rekrytering av nya anställda till butiken. En handlare sade:

De flesta som man tar in från början hamnar som regel i kassan eller på golvet för att plocka varor. Och då är det ju inga jättekunskaper som krävs, utan det är ju rätt enkelt hela jobbet på ett sätt. Visst det är stressigt och du har ofta mycket att göra, men i grunden är det ganska enkelt skulle jag vilja säga. Det kommer ett gäng varor som ska ut på rätt plats och sen ska det säljas.

Den vanligaste vägen in i en butik går alltså genom kassa- eller kolonialavdelningen (avdelningen för torra varor), särskilt för individer som saknar tidigare erfarenhet av att arbeta i butik. Nya arbetsuppgifter lär sig anställda oftast genom att "gå bredvid" en mer erfaren kollega, för att sedan själva "prova sig fram". I mindre butiker är det särskilt ovanligt att anställda är knutna till en enda avdelning, varför det är naturligt att många anställda "plockas ut" ur kassan till exempel, för att också lära sig andra arbetsuppgifter i butiken. Vanligtvis hamnar en anställd på kolonialavdelningen till en början, för att sedan kanske göra ytterligare förflyttningar i butiken. En handlare berättade:

Man märker ju då framförallt vad det finns för intresse hos personen och man kan väl säga att tycker jag och min butikschef att där är något bra då kan vi gå vidare till färskvaror, för då är det ännu viktigare det här med datum och liknande. Kolonial är inte så farligt om man säger så.

Handlarna berättade att de till följd av att de tillbringar en stor del av sin tid tillsammans med sin personal ute i butiken, i ett tidigt skede kan upptäcka vilka anställda som är intresserade av att utvecklas i butik. Dessa anställda utmärker sig genom att de visar "framfötterna" och tar "egna initiativ" till lärande samt är "alerta" och "frågvisa". Handlarna menade vidare att anställda som har "den rätta glöden" och "det rätta drivet" i sig, har stora chanser att utvecklas och lära sig nya saker i butiken. En handlare sade:

Är du intresserad så tar du till dig, är du inte intresserad utan du bara går hit och hämtar pengar en gång i månaden då finns det tyvärr ingen räddning.

Handlarna gav uttryck för att hur mycket de anställda lär sig och utvecklas genom att arbeta i butik är mycket upp till dem själva. De poängterade vikten av att visa på en "genuin vilja" att lära sig nya saker och att utvecklas, snarare än vilka tidigare kunskaper och färdigheter som de har med sig in i butiken.

6.1.2 Formell utbildning i form av kurser och program

Samtidigt som handlarna pratade en hel del om butiksarbetet som utbildningsform, berättade de också att det finns mängder av olika kurser och program som kan bli aktuella att "skicka iväg" butiksanställda på. Handlarna pratade i sammanhanget främst om olika formella utbildningar som de erbjuds att köpa av den interna utbildningsorganisationen (ICA Skolan). Trots att det finns en mängd olika utbildningsaktörer, berättade handlarna att de oftast väljer ICA Skolan, eftersom att de "förstår verksamheten" och kan "ICA systemen" bra. Dessutom är det enligt handlarna "billigare" att anlita dem, jämfört med externa specialistföretag. Handlarna sade också att det ibland händer att de använder sig av leverantörer eller producenter för att utbilda butikspersonal, de gånger då de exempelvis anses ha mest kunskaper inom det aktuella området.

Handlarna berättade vidare att de av ICA Skolan varje år får utbudsinformation om olika utbildningars innehåll och kostnader, både i form av papperskataloger och på nätet. Övrig

kontakt med ICA Skolan sker enligt handlarna oftast via mail eller telefon. De berättade att ICA Skolan bland annat har en supportfunktion som kan svara på frågeställningar om olika utbildningar, alternativt slussa handlaren vidare till specialister som de kan prata med för att bilda sig en uppfattning om butiken ska eller inte ska köpa den aktuella utbildningen samt vad det innebär i förlängningen.

Under intervjuerna blev det tydligt att det fanns stora variationer bland handlarna vad gäller hur de arbetar med utbildningsrelaterade frågor i deras butiker. Medan några handlare berättade att formella utbildningar främst blev aktuella till följd av att anställda som arbetar på vissa positioner i butiken "måste" ha genomfört vissa utbildningar, berättade andra hur de arbetade med systematiskt med att varje år planera och budgetera inför olika utbildningsinsatser. Det var dock flera handlare som gav uttryck för att de hade tyckt att det varit bra om formella utbildningar blev aktuellt oftare, en handlare sade:

Det blir ju alltid en kick när en anställd får gå och där kan jag tycka att butiker i allmänhet är nog rätt dåliga att skicka folk på utbildningar. Det beror nog mycket på det dagliga, att vi bara jobbar, jobbar, jobbar, alltså man stannar inte upp och lägger en plan kanske. Eller så kanske det är så att vi plockar ut vissa för vi har ju, det vet du ju, BLU och FLU, och dit är ju några man har skickat genom åren.

Olika kurser och program som ICA Skolan erbjuder skiljer sig åt vad gäller exempelvis innehåll och omfattning, hur stor kostnad de innebär för butiken samt om de ges på grund- eller avanceradnivå. Vissa formella utbildningar är obligatoriska för alla butiksanställda att genomföra, medan andra kan bli vissa att delta vid beroende på vilken position och arbetsområde de har i butiken, och ytterligare andra som endast riktar sig till ett fåtal individer, exempelvis butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU).

Handlarna berättade att de obligatoriska utbildningarna främst kommer i form av webbutbildningar, med undantag för lite längre utbildningar exempelvis om livsmedelshygien i delikatessdisken. Webbutbildningarna föranleds både av lagkrav, exempelvis en utbildning om penningtvätt för personer som ska sitta i kassan, eller så kallade "ICA-krav". Handlarna berättade att ICA-krav föranleds av att centralorganisationen ställer krav på att alla anställda inom koncernen ska känna till saker såsom exempelvis företagets historia, olika policys och hur säkerhet främjas på arbetsplatsen. Handlarna beskrev webbutbildningarna som "små"

utbildningar i sammanhanget som tar mellan 20-45 minuter att genomföra. Trots att detta för en utomstående kan upplevas som en kort tid, berättade en handlare att de i hennes butik haft svårt att få alla anställda att genomföra dem till följd av högt tempo i butiken och svårigheter att "gå ifrån" arbetet:

Vi har legat lite efter med de där webbutbildningarna, men vi har sagt att de kan göra dem hemma om de vill, eftersom att det kan vara lugnare. På slutet här har vi varit lite folk och då blir det ju stressigt på något vis och då kanske man inte kan sitta ned i 20 minuter utan man måste gå till kassan eller någonting.

Övriga formella utbildningar som handlarna pratade om går att dela in i två huvudsakliga kategorier, nämligen vad de kallade för "breddutbildningar" och "högre utbildningar". Handlarna berättade att breddutbildningar ofta handlar om kunskaper om olika produkter, hur olika livsmedel ska hanteras, samt mer allmänna utbildningar om exempelvis hygien, kundservice, ekonomi och säkerhet. Dessa genomförs vanligtvis under någon eller några dagar och kan bli aktuella för många i butiken att gå, med syfte att bygga en bred kunskapsbas i butiken. De "högre utbildningarna" å andra sidan, riktar sig endast till ett fåtal individer, nämligen framtida chefer och handlare. Handlarna beskrev dessa som "tuffare" än övriga utbildningar, och att de enligt dem ges på en "mycket högre nivå" än andra utbildningar.

BLU (butiksledarutbildning) och FLU (företagsledarutbildning) är två av de "högre utbildningarna" som handlarna pratade om mest, kanske eftersom att blivande handlare i de flesta fall måste ha genomfört åtminstone BLU innan de uppfyller centralorganisationens kriterier för att kunna söka en egen butik. BLU och FLU sträcker sig under ett år vardera och innebär för deltagarna enligt handlarna "väldigt mycket läsande" och "många prov". Handlarna berättade att ett genomförande av dessa utbildningar ofta resulterar i ett betyg och ett diplom. Det kostar en hel del att låta anställda gå de "högre utbildningarna", vilket handlarna menade var en av anledningarna till att det inte händer särskilt ofta.

6.1.3 Andra kunskapshöjande aktiviteter

Utöver det dagliga butiksarbetet och olika formella utbildningar, berättade handlarna om andra typer av aktiviteter som de också förknippade med utbildning. De olika aktiviteterna presenteras kortfattat var för sig nedan.

6.1.3.1 Butiksbesök

Flera av handlarna poängterade värdet med att åka runt och titta på andra butiker som utbildningsform, för att få idéer och inspiration att ta med hem till den egna butiken. Vanligtvis samlar handlaren då ihop ett gäng anställda från butiken och åker runt till ett antal utvalda butiker. Det kan exempelvis vara nyetablerade butiker eller butiker som har genomgått en förnyelse av något slag. Handlarna berättar vidare att butiksbesök också kan genomföras som ett sätt att hålla koll på konkurrerande butiker i närområdet, genom att exempelvis undersöka vilka sortiment de erbjuder sina kunder. Butiksbesök sker ofta utan förvarning, om inte besökarna önskar att exempelvis handlaren eller butikschefen ska ta sig lite tid att visa något och snacka lite med besökarna. Handlarna berättade vidare att besökarna ibland bjuder den besökta butiken på en reflektion av deras intryck av butiken, exempelvis angående hur de blivit bemötta av personalen.

5.3.2 Samverkan mellan olika butiker

Handlarna berättade vidare att det finns flera olika former för samverkan mellan butiker inom den aktuella kedjan. Det är vanligt att handlare inom samma butiksprofil träffas regelbundet för att bolla sina vardagliga frågor, utmaningar och problem med varandra. Ofta består nätverken av ett gäng handlare från olika, ofta konkurrerande, butiker. Handlarna pratade om att det var naturligt för dem att i vissa frågor ta hjälp av och hjälpa varandra, då detta enligt dem skapar synergier med erfarenhetsutbyte och personalutbildning mellan butiker. En handlare sade:

Man ser lite grann mellan fingrarna för att även om det ofta är våra värsta konkurrenter så är vi ändå under samma tak och vi bjuder på kunskaper och erfarenheter mellan butiker. Kan jag lära min värsta konkurrent någonting så är det väl bara bra.

Handlarna beskrev vidare att kommunikationen i butiken ibland kan upplevas som bristfällig, till följd av att det är svårt att samla all personal samtidigt på grund av långa öppettider. Det är inte bara den vardagliga kommunikationen och interaktionen som påverkas av att många jobbar olika tider på dygnet, utan detta försvårar även alla butiksanställdas medverkan och delaktighet vid övriga sammankomster som till exempel personalfester eller olika utbildningstillfällen. Dessutom pratade handlarna om att utbildning framförallt i mindre

butiker ofta är en stor kostnadsfråga, varför det händer att de tillsammans med deras nätverk årligen anordnar en eller två utbildningsdagar för alla i personalen. Dessa utbildningar beskrevs som ett sätt att hålla butiksanställda "uppdaterade" inom olika aktuella områden, snarare än att erbjuda någon "jätteutbildning", vilket gör att alla butiksanställda om möjligt bör delta. En handlare berättade att värdet med dessa gemensamma utbildningsdagar framförallt var att de verkligen blir av:

Det som är riktigt bra med dessa är att vi då bokar in en dag som sitter, så att det verkligen blir genomfört. För annars är det så mycket störningsmoment i vår värld så det finns en risk att det inte blir av.

Förutom att många handlare ingår i ett handlarnätverk, har vissa butiker tagit initiativ till att det ska finnas nätverk för butiksanställda också. Några butiker har därför startat upp nätverk för butiksanställda som ansvarar för olika avdelningar i sina butiker, det finns exempelvis ett nätverk för färskvaruansvariga och ett för kolonialansvariga med mera.

6.1.3.2 Utveckla varandras avdelningar

Ett annat sätt att använda nätverken som utbildningsform var enligt handlarna att ta hjälp av varandra (alltså anställda från andra butiker), för att tillsammans med andra butiker utveckla olika avdelningar i butiken. Detta beskrevs som ett bra sätt att få in kunskap utifrån för att utveckla butiken och bli ännu bättre. En handlare berättade om ett aktuellt exempel från hans butik:

Då kommer de hit och har satt upp en agenda tillsammans, nu är det då ansvariga för frukt- och grönt i andra butiker som kommer hit också har vi en agenda tillsammans med ICAs specialister på frukt- och grönt också jobbar vi tillsammans för att lära av varandra, jobbar vi operativt inne i vår butik, i vår frukt- och grönt avdelning.

6.1.3.3 Personalbyte

Personalbyte är en annan aktivitet och ytterligare ett sätt att använda nätverken som några av handlarna pratade om under intervjuerna. De förklarade att det kan bli aktuellt för butiksanställda att testa jobba i en annan butik någon dag, om de exempelvis har en färskvaruansvarig som behöver lite nya utmaningar. Detta kan leda till nya infallsvinklar och

genererande av nya idéer både för butiken som lånar ut en butiksanställd och för butiken där personen ifråga testat på att jobba. Med andra ord leder detta till en form av erfarenhetsutbyte som handlarna menade kan göra den egna butiken ännu bättre. Emellertid bör det poängteras att det oftast inte handlar om att butikerna bokstavligen byter personal med varandra, utan snarare lånar av varandra. En handlare berättade:

Rekryteringar kan det ju visserligen vara, men då handlar det ju mer om att man kanske söker någon och den personen från den här butiken söker tjänsten, för att det finns ju ändå någon slags hederskodex att man inte snor personal ifrån varandra.

6.2 Urval till butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU)

Ovan visades hur ICA-handlarna beskrev olika typer av utbildningar och utbildningsmöjligheter för butiksanställda, denna del av resultatredovisningen ämnar istället besvara den andra och mer analyserande forskningsfrågan som presenterades i tidigare syftesformulering (1.1). Som nämnts utvecklar och utbildar ICA-handlare vissa butiksanställda till att bli butikschef alternativt gå vidare och driva egen butik. Särskilt viktiga utbildningar för butiksanställda med ambition om att bli butikschef alternativt ICA-handlare är butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU). Detta kapitel fokuserar på hur butiksanställda sorteras fram för att gå just dessa utbildningar, eftersom att det är här som urvalet till utbildning blir mest intressant. Vilka som deltar vid övriga utbildningar är inte lika känsligt, eftersom att många butiksanställda kan bli aktuella att delta vid dessa. Utifrån handlarnas beskrivningar blir det tydligt att urvalet till BLU och FLU sträcker sig över en lång tid och sker i flera olika steg, vilket liknar den fortlöpande selektionsprocessen som Leppänen och Sellerberg (2016) observerade i butik. Detta kapitel struktureras utifrån de centrala elementen som är behjälpliga för att beskriva på vilka grunder handlarna fattar beslut om vilka som ska delta på BLU och/eller FLU. Elementen kommer vidare att benämnas som olika urvalskriterier och dessa är; ambition, erfarenhet, uthållighet, lojalitet och fallenhet.

6.2.1 Ambition

Ett viktigt urvalskriterium handlade om butiksanställdas ambitionsnivå, dels i det nuvarande arbetet men också i förhållande till deras framtida arbete i butik. Handlarna berättade att deltagande vid BLU eller FLU är en möjlighet till lärande och utveckling som endast bör ges till personer med en ”ambition” och en ”drivkraft” att ”verkligen satsa” på butiksarbetet och sträva mot att avancera i butik. För att en butiksanställd ska bli utvald för att gå BLU eller

FLU, tycks det således vara viktigt att personen ifråga visar och övertygar sin handlare att de är villiga till och ambitiösa nog att satsa på en karriär i butik. En handlare sade:

Du skickar ju inte iväg en person som är osäker på vad han eller hon vill göra i framtiden.

I avsnittet om Informell utbildning i butiken beskrevs hur handlarna menade att de i ett tidigt skede kan upptäcka butiksanställda som vill utvecklas, genom att de exempelvis visar "framfötterna" och är "alerta", "frågvisa" samt "initiativtagande". Under intervjuerna framkom att dessa kännetecken också fungerar som en slags måttstock när handlarna bedömer individers ambitionsnivå, vilken tycks vara viktig för att handlarna ska vara villiga att lägga den kostnaden på en individ som ett deltagande vid BLU eller FLU innebär. En handlare sade:

Jag är villig att satsa de pengarna på individen om personen är ambitiös och vill någonting, alltså vill utveckla sig själv och sin avdelning och sträva efter att göra ett ännu bättre arbete.

Som nämnt berättade handlarna att butiksanställda med ambitioner sällan är svåra att upptäcka (se avsnitt om Informell utbildning i butiken) och en handlare sade att han ganska snabbt brukar kunna "sälla bort" personer som han menade bara "utnyttjar situationen" för att få en "högre utbildning". Butiksanställda som har en vilja att utvecklas och som är ambitiösa upptäcker handlarna genom att vara nära sin personal och i olika stor utsträckning arbeta tillsammans med dem ute i butiken.

Såsom tidigare nämnts värdesätter handlarna butiksanställda som tar egna initiativ i arbetet och det framkom under intervjuerna att handlarna hade olika uppfattningar om initiativet till att gå BLU och FLU kom från den aktuella butiksanställda eller från handlaren. Somliga menade att initiativet oftast kom från anställda och berättade att det ibland kan hända att de "ställer frågan" till en butiksanställd, men endast till personer som ändå är "nyfikna nog att de själva har börjat fundera på handlaryrket". Andra handlare menade att butiksanställda sällan tog egna initiativ till att gå särskilda utbildningar:

Det är ju ganska sällan det kommer en anställd och säger 'jag vill gå den här utbildningen', gör man det så har man varit många år inom ICA och vet vad som finns. Men ambitionen märker man ju.

Det är vanligt att butiksanställdas tankar, önskemål och funderingar om att bli handlare framkommer under medarbetarsamtalet. En handlare sade:

De kommer ju inte bara störtande, eftersom att jag har frekventa samtal med alla har de ju möjlighet att lyfta vad det är man egentligen vill, var man vill komma någonstans och vad syftet med det är och så. Eller så visar det sig att personen är nöjd som det är och trivs jättebra med sin nuvarande roll.

En annan handlare berättade att han önskade en tydlig "respons" från butiksanställda som säger "jag skulle vilja satsa på det här", exempelvis under medarbetarsamtalet, för att han ska vara beredd skicka en person på BLU eller FLU. Handlarna pratade vidare om att det kan vara svårt för dem att hitta butiksanställda som är beredda att ge utbildning och en karriär i butik en riktig chans. Under intervjuerna gav handlarna uttryck för att många som jobbar i butik är "rätt så nöjda" med var de befinner sig, varför viljan och intresset hos butiksanställda att verkligen satsa på butiksarbetet ofta är begränsat. En handlare sade exempelvis att de flesta av medarbetarna i hans butik är positivt inställda till att gå utbildningar som hjälper dem att förbättra sitt "nuvarande arbete", men att få egentligen är beredda att "satsa fullt ut" genom att "gå stegen" mot att bli butikschef eller handlare.

6.2.2 Erfarenhet

Ett annat urvalskriterium handlade om erfarenhet av butiksarbete. För att en butiksanställd ska bli aktuell för att gå BLU eller FLU, är det förmodligen ingenting som av handlarna värderas lika högt som faktisk erfarenhet från att arbeta i butik. Även vid rekrytering av nya ICA-handlare tillskrivs branschkunskap och många års butikserfarenhet ett stort värde (se tidigare avsnitt studieobjekt). Med andra ord är de "högre utbildningarna" ingenting en butiksanställd blir aktuell att gå när de precis har börjat arbeta i butiken, utan de förväntas jobba sig till en eventuell utbildning. Till följd av den höga tilltro som handlarna tillskrev arbetet i butik går den här aspekten som regel inte att hoppa över, och handlarna var eniga om att individer inte bör delta vid någon av de "högre utbildningarna" för tidigt. Samtidigt som butiksanställdas initiativtagande och drivkraft värderades högt av handlarna, menade de samtidigt att vissa

personer är "lite väl snabba" med att uttrycka en vilja om att gå en butiks- eller företagsledarutbildning och satsa på att bli handlare. En handlare sade att butiksanställda brukar veta detta i ett "tidigt skede" medan han "låter tiden gå lite längre". Han berättade vidare om ett aktuellt exempel i hans butik:

Han som går den här frukt- och grönt utbildningen nu vi har pratat lite, men han har bara jobbat här under somrar och helger i ungefär ett år. Han har uttryckligen sagt att han vill bli handlare, och jag har sagt till honom att du kör ett år till och sen börjar vi titta på det.

Av ovanstående citat blir det tydligt hur en butiksanställd måste ha tillräckligt mycket erfarenhet från att arbeta i butiken för att bli aktuell att gå en "högre utbildning", även om personen ifråga redan tycks ha upptäckts av handlaren som en potentiell kandidat. Det tycks vara så att vissa personer på det här sättet kan ligga lite på is, i väntan på att handlaren bedömer att individen har tillräcklig erfarenhet och därmed är "redo" att utbildas. Genom att jobba på ett tag till och verkligen lära känna den aktuella butiken (och den aktuella handlaren), har butiksanställda också chans att bevisa att han är "värd" en utbildning. Som vi såg i avsnittet om *Ambition* ansåg handlarna att butiksanställda bör vara införstådda med vad arbetet i butik och handlaryrket egentligen innebär innan de börjar gå utbildningar för att satsa på att bli handlare, och detta tycks handlarna bedöma att de kan bli genom att arbeta i butik. En handlare betonade också värdet av att arbeta i butik och att butiksanställda inte bör gå för snabbt fram mot att delta vid olika typer av formella utbildningar:

Vissa vill ju verkligen suga åt sig som tvättsvampar och då får man ju försöka bromsa det lite också. För när det gäller utbildningar så finns det ingenting som blir bättre om man inte lär sig mer rent praktiskt i butiken, utan man måste ha tråkigt också. För om man vill komma någonstans så måste man inse att det här grundläggande, alltså det tråkiga och vardagliga, driften i butiken helt enkelt måste fungera och det är rutiner som ska sitta på plats. Även om det är förbannat tråkigt ibland så måste man förstå att det är inte bara utbildningar som gör att man blir framgångsrik, utan det är lik förbannat ett vardagligt slit. Det är det som genererar pengar.

Handlaren visade med ovanstående resonemang att han kan känna ett visst ansvar för och vill se till att butiksanställda som vill gå långt, inser vikten av att lägga tålamod och tid på att bygga mycket kunskaper om och en bred förståelse för hur en butik drivs i praktiken. En annan handlare pratade om ytterligare en aspekt kring varför det är så viktigt att butiksanställda som går de ”högre utbildningarna” har erfarenhet från att jobba i butik. Han menade nämligen att det krävs en hel del erfarenhet för att ens kunna klara av att ta sig igenom BLU och FLU:

De högre utbildningarna är rätt så dyra ju, så man får se att den klarar av det först och främst. Och det krävs en hel del kunskap och erfarenhet från butik innan man börjar.

En annan handlare sade att han vid tillfället då intervjun genomfördes hade två butiksanställda i sin butik som på sikt vill bli egna handlare. Eftersom att han trodde på dessa individer sade han att han vill "förbereda" dem så gott han kan så att de får rätt förutsättningar med sig i bagaget, vilket inte bara innebär att skicka iväg dem på ”högre utbildningar”:

Jag vill att de ska få tillräckligt mycket ansvar på jobbet så att de när de väl blir egna handlare har ställts inför många jobbiga situationer där de ändå har tryggheten att komma och prata med mig.

Ovanstående citat visar hur handlarna till följd av andra aktiviteter än utbildning bidrar till butiksanställdas erfarenhetsuppbyggnad, genom exempelvis utökning av deras arbetsuppgifter och eventuella ansvarsområden. Detta kan ses som ett uttryck för att handlarna känner ett visst ansvar för butiksanställdas utveckling. Genom att arbeta länge i butik ska butiksanställda alltså dels bevisa att de är redo för att ta del av en butiks- eller företagsledarutbildning och i förlängningen att de har rätt förutsättningar med sig i bagaget för att framgångsrikt kunna driva en egen butik. Även om handlarna menade att det går ganska snabbt att upptäcka en talang för vidare satsning, så handlar det inte desto mindre om att talangen tillgodogör sig en lång period av erfarenhet innan någon ska betraktas som redo för att gå en ”högre utbildning” och att eventuellt söka en egen butik. Ett citat av en av handlarna är talande för ovanstående resonemang:

Vi får väl se hur det går med X här för hon verkar väldigt på hugget, men hon har en resa att göra här på 7-8 år i alla fall.

6.2.3 Fallenhet

Handlarna pratade om att det krävs en speciell "fallenhet" för att av handlarna bedömas vara "lämpad" att arbeta i butik och satsa på att bli handlare. En av handlarna beskrev exempelvis handlaryrket som någonting som kräver ett visst "sinne" för att lyckas med och klara av. En annan handlare sade också:

Normalt sätt är det en fallenhet att kunna se vissa samband och sådär. Det är svårt att lära sig vissa grejer tycker jag, vissa saker ska bara falla sig.

Dessa antaganden går att kontrastera mot det som presenterades under avsnittet *Informell utbildning i butiken*, dvs. att många saker i butik enligt handlarna går "enkelt" att lära sig. Detta gäller dock inte vissa positioner i butiken, utan enligt handlarna måste en individ ha en viss "fallenhet" för att bli framgångsrik i en handlarroll. Vad handlarna menade med "fallenhet" är svårt att summera, men det avsåg någonting som de upptäckte hos vissa butiksanställda som gör att de tror på och är villiga att satsa på dessa individer. Några av handlarna hänvisade till en "känsla" som de får av en person. Handlarna berättade dels att alla butiksanställda inte kan lära sig allting som en person måste hantera som handlare i butik, utan det är viktigt med att ha en viss "personlig läggning" för att klara av och trivas med arbetet. En av handlarna sade:

Det är ett mångfacetterat yrke och jag tror inte alla har den fallenheten som krävs för att klara det, utan man måste ha ett ganska öppet sinne. Som ICA-handlare står du ena dagen med handen i avloppet och rensar, och nästa dag så sitter du och gör en marknadsplan på tre år. Man måste acceptera att det ena dagen är ett skitjobb och en annan dag blir lite roligare.

Föreställningarna om hur handlarnas egen yrkesroll ser ut och vad de uppfattar krävs av dem som handlare, har betydelse för vilka urvalskriterier de söker hos ämnen som de eventuellt ska satsa på och skicka på de "högre utbildningarna". För att klara av att leda och driva en butik berättade handlarna att en person måste vara väldigt "allsidig" och "orädd". Handlarna pratade mycket om det "snabba tempot" i butik och att arbetet kräver att som person klara av att

hantera alla stressfaktorer som arbetet innebär och samtidigt arbeta lugnt och ta saker och ting i rätt ordning även om personen befinner sig i en stressad situation. Förmågan att arbeta lugnt och systematiskt trots det höga tempot och ständiga interaktionen med kunder var något som de menade är svårt att lära sig. En handlare beskrev ett exempel på en butiksanställd i hans butik som precis skulle sluta jobba i butiken och bli handlare själv:

Han var rätt snabb att utvecklas och stiga upp i graderna här i butiken, sen ville han bli ICA-handlare. Men han hade det väl i sig också.

Ovanstående citat visar på hur handlaren hänvisar till att han lyckades bli handlare, till följd av att han "hade det i sig". En annan handlare berättade att på grund av den långa erfarenhet han har av att jobba i butik, kan han inom några månader efter att en person börjat arbeta i butiken avgöra om personen är "riktigt lämpad" för att arbeta och satsa på en karriär i butik. På samma sätt kunde han också avgöra vilka som var mer "normala" och vilka som "inte alls var lämpliga" för den här typen av jobb. För de personer som bedöms vara lämpliga att satsa på butiksarbetet som karriär och försöka bli handlare, berättade handlarna att det finns möjlighet att gå på utvecklingssamtal med en HR-funktion som jobbar med handlarrekrytering inom ICA. Men vägen till en egen butik beskrevs som svår och väldigt konkurrensutsatt, en handlare berättade:

Det gäller ju att ha vassa armbågar och visa att man verkligen vill vara bäst för att komma dit. Konkurrensen är stenhård. Riktigt hård. Och det är nog inte många som inser egentligen som individ vad det är som krävs.

I likhet med vad som beskrevs tidigare (i kapitel om studieobjekt) får butiksanställda när det finns en butik till salu, ansöka om detta till en handlarrekryteringsgrupp. Individens nuvarande handlare kan då vara behjälplig inte bara genom att förbereda och rusta personen genom att utveckla dem i arbetet och skicka dem på relevanta utbildningar. Handlarna berättade också att de kan hjälpa till med ansökningsprocessen till en butik, exempelvis genom att granska och hjälpa till med CV och tipsa om saker som att inte söka en butik för tidigt. Handlarna sade att de, om en butiksanställd av handlarrekryteringsgruppen ses som en kvalificerad kandidat för den aktuella butiken och går vidare i rekryteringsprocessen, fungerar som en referensperson. En handlare berättade då att rekryteringsgruppen ringer upp honom och ställer frågor om den aktuella personen. Samma handlare sade också:

Är man då en seriös och duktig anställd och har många års erfarenhet här och har gjort ett jättebra jobb då vill jag ju framföra det ju och säga att jag ser att människan både har kapaciteten och kompetensen för att klara av att bli ICA-handlare. Och eftersom jag varit på min position så länge så väger mina ord tungt. Men jag rekommenderar inte en person om jag inte kan gå till 100 % i god för att individen verkligen klarar av det jobbet eller den utmaningen.

Enligt samma handlare vägrade hans rekommendationer om en person tungt vid rekryteringar av nya handlare och det faktum att en butiksanställd skickas iväg på en ”högre utbildning” kan i sig tolkas som ett erkännande från handlarens sida om att personen i fråga är lämpad att satsa på en karriär i butik. Men det räcker inte med att ha tagit del av utbildning som vi både kan se i ovanstående citat och i det här avsnittets beskrivningar av olika urvalskriterier som anses vara viktiga, dels för att få ta del av utbildning men också för att överhuvudtaget vara lämplig för den här typen av jobb. Även om inte handlarna fattar det slutgiltiga beslutet om vilka som bör rekryteras till en ny butik väger deras beslut och rekommendationer om en person tungt enligt handlarna själva. Handlarna berättade vidare att de brukar råda personer som är ivriga att söka egen butik att ta det lite lugnt, för att ha med sig rätt förutsättningar för att klara att driva en egen butik är det av största vikt att ha jobbat i olika butiker, på olika avdelningar och lärt sig att hantera många olika problem och situationer som kan uppstå i butik. En handlare sade:

Det är väl några genom åren som jag känner har varit lämpliga att bli handlare, och några kanske som har blivit handlare, ja det är ju så det räcker till i alla fall. Det kräver ju inte så jättemånga vi har inte så många butiker kvar... Så det är nog inga problem att få fram så det räcker.

Förutom att bedömningen av individers lämplighet ligger till grund av valet för vem som får gå de ”högre utbildningarna”, handlar det också såsom en av handlarna påpekade om vad som är lämpligast för butiken i ett större perspektiv:

Får jag mest utveckling om jag skickar min frukt och grönt ansvariga eller mejeriansvariga, var har jag mest uppsida? Eller ska jag skicka min mejeriansvariga

och sedan ge personen i fråga ett annat ansvarsområde när han kommer, när han är färdigutbildad.

6.2.4 Uthållighet

Ytterligare ett urvalskriterium handlade om butiksanställdas uthållighet. Uthållighet handlade både om individens vilja och förmåga till att arbeta hårt och mycket under en lång tid. Hur handlarna uppfattade butiksanställdas uthållighet, visade sig vara av central betydelse för huruvida de bedömer att en person är "lämpad" för att ta del av de "högre utbildningarna" och satsa på en karriär i butik. I föregående avsnitt beskrevs hur butiksanställda vanligtvis inte blir aktuella för att gå de "högre utbildningarna" om de inte först skaffade sig en gedigen erfarenhet av att jobba i butik. En butiksanställds erfarenhet av att arbeta i butik är nära sammankopplad till dennes uthållighet. En av handlarna berättade om varför han en gång i tiden blev erbjuden en "högre utbildning":

Den handlare jag hade han tyckte att jag var kunnig och duktig och kämpade och slet som ett djur, och tyckte att ja men då var jag värd en utbildning.

Ovanstående citat pekar på att de "högre utbildningarna" är något som individer måste göra sig förtjänta av genom att arbeta hårt och leverera goda resultat (se ovanstående avsnitt om Erfarenhet). Det framkom under intervjuerna att det är viktigt att butiksanställda visar att de är villiga att lägga ned mycket arbete i den aktuella butiken, för att bli aktuell för att bli satsad på och ta del av "högre utbildningar". Flera av handlarna pratade exempelvis om att butiksanställda som är intresserade kan visa det genom att "stanna kvar i butiken och jobba tills arbetet är färdigt och lämnas i bra skick". Handlarna gav också uttryck för att de sorterade bort personer som "alltid sticker hem tidigare" när chansen ges.

Under intervjuerna betonade handlarna vidare att hårt arbete i butik också är en bra förberedelse inför ett eventuellt deltagande vid någon av de "högre utbildningarna". Detta eftersom att anställda som går de "högre utbildningarna" samtidigt som de jobbar sig upp rent fysiskt i butiken, enligt handlarna har en mycket krävande tillvaro. En handlare beskrev tiden innan han själv blev handlare som ett "rent litet helvete", till följd av tuffa studier och hårt arbete i butiken där han jobbade då:

Efter BLU är man ganska slut så då behöver man jobba ett tag för att se hur man kan hantera kunskaperna i verkligheten. Sedan utvecklas man och sedan går man vidare till FLU och där sitter man och gråter på nätterna, för även om man vill lära sig och tillgodogöra sig så har man inget liv under detta år.

När en butiksanställd skickas iväg på de ”högre utbildningarna” tycks inte det fysiska arbetet i butiken pausas eller saktas ned, snarare intensifieras. Flera av handlarna berättade att de gärna försäkrar sig om att personer är villiga, kapabla och beredda på att lägga ned ett "hårdare arbete vid sidan om", innan de eventuellt skickar iväg personer på utbildning. Det är uppenbart att handlarna pratade av egna erfarenheter angående vad som krävs i kombinationen utbildning och butiksarbete och längre fram vad handlarrollen kräver. Att vara handlare och att verkligen satsa på en karriär inom handelsbranschen beskrivs av handlarna mer som en "livsstil" än ett jobb och det krävs enligt handlarna ett "våldigt stort engagemang" för att lyckas i ett sådant yrke. En handlare berättade:

Det krävs otroligt många arbetstimmar, både lång erfarenhet och att verkligen jobba tills man är klar med sitt arbete, både dagligdags, veckovis, månadsvis... De första 10 åren som handlare jobbade jag kanske 100 timmar i veckan, med en veckas semester om året. Idag jobbar jag 55-60 timmar i veckan ungefär, men jag har inte en veckas semester om året utan kanske 6-7 veckors semester.

För butiksanställda som går i tankar om att de vill bli handlare, sade en handlare att det kunde vara en bra idé att be sin nuvarande handlare att få prova på att jobba mer i den aktuella butiken. Åtminstone uppåt en 55 timmar i veckan, "för att se hur kroppen och en eventuell familj reagerar". En annan handlare sade vidare att en karriär i butik till följd av "obekväma tider" och "högt tempo" kan vara "svårt att kombinera med familjeliv eller tidskrävande fritidsintressen". Samma handlare sade:

Vem som helst kan ju säga att de vill bli handlare, och alla tycker vilken jävla tur jag har haft som har blivit handlare, men det är inte tur det handlar om, utan om enträget arbete.

Handlarna menade att den stora arbetsmängden är något som kan "avskräcka" många personer från att verkligen satsa på en karriär inom butik, inte minst kvinnliga butiksanställda. En handlare sade:

Där finns ju en biologisk klocka hos kvinnor att skaffa familj och barn och så som brukar infinna sig någonstans i 30-års åldern. Och då väldigt vanligt, enligt min uppfattning, att de tänker sig noga för, var de befinner sig i livet beroende på om de ska satsa eller inte.

Vissa av handlarna gav alltså uttryck för att framförallt kvinnor som arbetar i butik har en större benägenhet att inte vilja satsa på att avancera i butik, eftersom att butiksarbetet enligt handlarna inte direkt främjar en kombination med familjeliv. En annan handlare upplevde också han att viljan att bli handlare och gå "högre utbildningar" vanligtvis var större hos killar än hos tjejer, åtminstone historiskt. Han sade:

Av någon anledning har viljan att bli handlare och chefer har varit starkare hos killarna helt enkelt... Är det fortfarande så att tjejerna känner 'nej sen ska jag få barn', det kan vara så.

Även om den sneda könsfördelningen på landets handlarpositioner av flera handlare upplevdes problematisk, gav de uttryck för att detta var svårt att påverka eftersom att butiksanställda "gör sina egna val". Familjeförhållanden med barn där hemma kan enligt en annan handlare även vara ett hinder för att ta del av utbildningar som sträcker sig över flera dagar, där deltagarna måste bo borta några nätter. Han uttryckte i och med detta en avsaknad av lite mer avancerade webbutbildningar till exempel, som butiksanställda kan göra utan att åka ifrån hemmet.

Det var emellertid inte alla handlare som upplevde att kvinnor generellt sett är mindre intresserade än männen att gå "högre utbildningar". En handlare sade att det inom organisationen behövs göra en "hel del åt jämställdhetsarbetet" eftersom att det finns väldigt många kvinnliga butiksanställda, men få som tar steget att bli handlare eller butikschef. Hon berättade vidare att det uppmärksammats att de kvinnor som ändå söker egna butiker, vanligtvis söker mindre butikerna och sällan exempelvis större Maxi eller Kvantum butiker. En handlare sade också att det numer finns ett stipendium att söka för kvinnliga

butiksanställda som vill gå de ”högre utbildningarna”, vilket gör att den aktuella handlaren endast behöver betala halva kursavgiften. En annan handlare berättade att det inom butikskedjan finns en ambition om att hälften av alla butiker innan år 2020 ska tillsättas av kvinnliga handlare. Han sade:

Det är ju rätt tänkt sen det får ju inte heller bli så att man tar bara tjejer bara för att det ska vara millimeter lika, det blir ju inte heller rätt ju. Det krävs lite av varje, blandade åldrar, blandade kön, mixa. Då tänker inte alla lika och det är ju rätt skönt.

6.2.5 Lojalitet

Handlarna berättade att de upplevde en "risk" med att skicka kunniga och duktiga butiksanställda på de ”högre utbildningarna”, eftersom att det inte är ovanligt att personen efter genomförd utbildning söker sig vidare, bort från butiken. Efter genomförd BLU är det många som enligt handlarna byter till en annan, oftast större butik. En handlare sade:

Man vidgar perspektivet och tycker inte att utmaningarna är riktigt lika stora i en liten butik. Och då är det den lilla butiken som stått för kostnaden också går de till de stora butikerna.

Samma handlare menade vidare att de mindre butikerna "drabbas hårdare" än de större butikerna om en nyutbildad butiksanställd byter butik, eftersom att det "i relation blir en mycket större kostnad" att utbilda personer i de mindre butikerna. Hon berättade också att det till följd av denna problematik för de mindre butikerna, idag exempelvis finns kortare, endagsutbildningar, med utdrag ur BLU och FLU som riktar sig till personer som arbetar i "småbutiker". Handlarna berättade att det är sällan en butiksanställd ”lyfts upp” att bli handlare i den butik där han eller hon blivit fostrad och de menade också att det är viktigt att anställda som siktar på att söka en egen butik i framtiden har testat jobba i olika butiker. En handlare sade att ett vanligt steg efter BLU är att gå FLU, och berättade vidare om ett aktuellt exempel från hans butik om en butiksanställd som förmodligen kommer att bli aktuell att gå BLU så småningom:

Sen om det bli FLU för han också det vet jag inte för jag tror han kommer att studsa vidare till en ny butik, och det ska man egentligen göra också. Jag tycker att han gör

rätt om han går till en butik innan han ska börja söka en egen. En eller två till är inte helt fel.

Samma handlare sade också:

Jag har bara haft en FLU:are men han tackade för sig och blev handlare, men det visste jag om så det var ju meningen. Jag brukar säga det att man har själv fått den hjälpen en gång i tiden då tycker jag faktiskt att det är upp till oss aktiva att bjuda på det faktiskt, för det bygger ju upp ICA framåt.

Det tycks vara så att handlarna förr eller senare med stor sannolikhet kommer att bli av med butiksanställda som de "skickar iväg" på de "högre utbildningarna". Antingen till följd av att de söker butikserfarenhet från andra butiker, eller att de lyckas bli handlare i en egen butik. De satsar på och utbildar alltså kunniga och duktiga butiksanställda för att så småningom lämna butiken, dvs. de bekostar utbildning åt någon annan. Emellertid berättade handlarna att de gärna ser att butiksanställda de skickar på "högre utbildningar" ska stanna kvar ett tag och jobba i butiken och inte sticka vidare direkt efter att de gjort klart en utbildning. Därför heter det här avsnittet lojalitet, eftersom handlarna sade att de aldrig skulle skicka iväg en butiksanställd på BLU eller FLU som de tror ska "sluta nästa år". En handlare sade:

Jag ser ju helst att de ska vara kvar hos mig ett antal år och det är klart att jag hade blivit besviken om man får en ganska dyr utbildning också väljer man att sluta en månad efter att utbildningen är klar.

Även om handlarna menade att de personer som de satsar på och skickar på BLU och FLU inte kommer att stanna kvar för alltid, så ville de ändå se en viss "långsiktighet" tillsammans. Anledningen till att handlarna uttryckte att de ville att anställda som de skickat på utbildning ska stanna kvar och jobba ett tag efter utbildningens slut, är för att butiksanställda ska kunna "generera tillbaka till rörelsen". Även om inte handlarna inte kan tvinga en utbildad butiksanställd att stanna kvar en viss tid i butiken, blir det tydligt av ovanstående citat att en butiksanställd som slutar för fort efter utbildning bryter en slags hederskodex. En handlare beskrev att hon förväntade sig att personer som får gå de "högre utbildningarna" stannar kvar ett tag i butiken så att de kan "göra rätt för sig". En annan handlare beskrev hur butiksanställda som är lojala och kan generera tillbaka till företaget kännetecknas av:

Man är ambitiös, flexibel, man ställer upp för företaget efter avdelningarnas behov, det vill säga att man inte går bara helt planerligt enligt schema utan man där man är väldigt öppen i den diskussionen till ledningsgruppen och tillgänglig för ledningsgruppen det vill säga att man är lyhörd, man är flexibel, rörlig utifrån företagets behov och ställer upp därefter.

Handlarna gav således uttryck för att de förväntade sig att personer som går BLU eller FLU ska stanna kvar i butiken ett tag och jobba hårt för att göra sig förtjänt av den utbildningen som personen blivit *bjuden* på. Dessutom förväntar de sig att butiksanställda är lojala innan utbildning för att visa vad de går för (se tidigare avsnitt om lojalitet). För att en butiksanställd ska bli aktuell att skickas iväg på någon av de ”högre utbildningarna”, förefaller det viktigt att den aktuella handlaren bedömer att personen kommer att vara lojal till butiken, dvs. stanna kvar och jobba hårt och ställa upp för den aktuella butiken, så länge att han eller hon upplevs ha betalat tillbaka för den satsning som handlaren erbjudit. För att inte överraskas av ett eventuellt avhopp och att försöka förhindra ett sådant, menade en handlare att det är viktigt att vara "observant" och "följa" en kunnig, duktig och utbildad butiksanställd:

Man ju ta hand om en sådan anställd, precis som landslaget i fotboll tar hand om Zlatan på ett visst sätt och en ny avbytare på ett sätt, så får man ju vårda en sådan anställd på ett annat sätt.

På grund av risken att riktigt duktiga och utbildade butiksanställda försvinner ut ur butiken, tycks det vara lite bomullsvantarna på för att ta hand om dessa personer och få dem att vilja stanna i butiken. Några handlare berättade att de med vissa butiksanställda exempelvis hade en långsiktig utvecklings- och utbildningsplan tillsammans och en handlare sade att han med vissa personer kan ta initiativ till en sådan plan:

Jag lyfter ju gärna den frågan när jag ser att det är en människa som är lämpad för att jobba inom handel och där jag vill attrahera människan genom att lägga upp den typen av plan. Och parallellt med utbildningen kommer ju också lönesättningen, de som är beredda att satsa in i företaget får ju då bättre lön enligt avtal medan de som inte beredd på det utan man har inte samma flexibilitet, då får man ju nöja sig med avtalsenlig lön.

Genom att skapa en långsiktig plan över en talangs tid i butiken, kan handlaren och butiksanställda komma överens om vilka utbildningar som anställda ska få och vad personen ska få lära sig göra i butiken, samtidigt som att handlaren kan berätta vad han eller hon förväntar sig att anställda bidrar med i gengäld. Förutom att särskilt uppmuntra vissa talanger bland butiksanställda i butiken, genom exempelvis att ha en långsiktig planering tillsammans, kan handlare också "coacha" dessa individer genom att ge feedback på vad de gör bra och vad de kan bli bättre på och försöka förbättra detta hela tiden.

Även om det framkom under intervjuerna att handlarna ställer höga krav på att butiksanställda som de erbjuder utbildningar ska vara lojala mot butiken, framgick det likväl att handlarna är lojala till butiksanställda i gengäld, en slags omvänd lojalitet. Handlarna erbjuder butiksanställda olika saker, exempelvis utbildning, och hjälper och stöttar dem i sitt lärande och sin utveckling. Förutom att ha en långsiktig plan tillsammans berättade en handlare hur han "följer" sina butiksanställda och ger ett exempel på vad han kan säga till dem:

Jag blir inte arg för att du drömmer om att öppna ett eget café eller bli ICA Handlare om två år, alltså kan jag hjälpa dig på något sätt så är det klart att jag gör det. Det blir jag absolut inte arg på, utan jag försöker vara väldigt tydlig med att, öppnar ni er för mig så försöker jag ge er alla förutsättningar som jag kan.

Om en butik får behålla en butiksanställd som de satsat på, ser handlarna "många fördelar" med att låta personer delta vid olika "högre utbildningar". Utbildning ses som en viktig del i butiksanställdas utveckling och genom att skicka iväg dem på utbildning kan de ta mer ansvar och "göra ett bättre jobb" vilket förhoppningsvis genererar mer "trivsel för kund och bättre ekonomi för företaget". På så sätt menade handlarna att de kan "få tillbaka" den kostnad som de lagt ut på en talang i form av utbildningsavgifter och liknande. Dessutom fanns det en uppfattning hos handlarna att det ingår i deras uppdrag att de ska utbilda och utveckla varandra. En handlare sade:

Sedan så är det ju så att hela ICA-idén bygger på att vi ska utbilda och utveckla varandra. Att man ska ta tillvara förmågor och inse att de kanske inte är kvar så länge.

7. Diskussion

I de tidigare kapitlen beskrivs flera olika utbildningsmöjligheter i butik som handlarna anser har betydelse för butiksarbetet och butiksanställdas utvecklings- och avanceringsmöjligheter i butik. Även om den vanligaste typen av utbildning enligt handlarna sker på plats i butiken (informell utbildning), finns det en mängd olika formella utbildningar i form av kurser och program som kan bli aktuella att genomföra. Dessutom pratar handlarna om några andra vanliga kunskaphöjande aktiviteter såsom butiksbesök, samverkan mellan butiker och personalbyte. Vid genomförande av formella utbildningar anlitar handlarna oftast ICA Skolan och vad som kännetecknar urvalsprocessen varierar beroende på vilken utbildning som det handlar om.

Övergripande beskrivs ”obligatoriska” utbildningar som alla butiksanställda ”måste” genomföra och ”breddutbildningar” som kan bli aktuella för många att genomföra i butiken. Vidare beskrivs att det finns ”högre utbildningar” som enligt handlarna är ”tuffare” än övriga utbildningar och ges på en ”mycket högre nivå”. Eftersom att de ”högre utbildningarna” är särskilt dyra och endast riktar sig till framtida chefer och handlare ges dessa endast till ett fåtal individer. ”Högre utbildningar”, dvs. butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU), har särskilt stor betydelse för butikskarriären, eftersom att dessa är strikt selekterande och personer som har genomfört med större sannolikhet får möjlighet att tillträda olika positioner både i butiken och utanför. Att ha genomfört BLU och/eller FLU är viktigt för butiksanställda som vill exempelvis söka en egen butik.

Fokus ligger som nämnts på hur handlarna väljer ut personer som ska gå de ”högre utbildningarna” butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU). Urvalet till BLU och FLU som beskrivs av handlarna är komplext och upptäcker om vad som kännetecknar detta urval samt upptäcker om handlarnas föreställningar om utbildning och karriär i butik kommer nu att ytterligare undersökas genom att knyts och kontrasteras till teori och tidigare forskning.

7.1 Utbildningens inverkan på karriär och anställningsbarhet

Modellen om anställningsbarhet som presenteras i teorikapitlet belyser som tidigare nämnts den process där en individs chanser till förflyttningar på den inre eller yttre arbetsmarknaden skapas och förverkligas (Forrier & Sels, 2003). Många av handlarna beskriver hur deltagande vid olika typer av utbildningar kan öka en butiksanställds möjligheter att förflyttas till andra

avdelningar och anta mer kvalificerade arbetsuppgifter. Dessutom blir det tydligt att en butiksanställds nuvarande position i butiken (se Figur 1, s. 10) också har betydelse för vilka utbildningar som kan komma att erbjudas. De olika typer av utbildningar som beskrivs i kapitel 5 kan således kopplas till aktiviteter som upprätthåller och/eller ökar en butiksanställds chanser till förflyttningar i butiken (se Figur 1, s. 10). Av intervjuerna framkommer också att olika typer utbildningar har olika stor påverkan på en butiksanställds chanser till förflyttningar i butiken.

Den informella utbildningens betydelse för en butiksanställds chanser till förflyttningar i butiken varierar från individ till individ och tycks enligt handlarna bestämmas av hurvida personen uppvisar ett ”intresse” och en ”vilja” att lära sig nya saker och utvecklas för sin handlare. Handlarna beskriver att om individen visar upp ”det rätta drivet” ökar chanserna att bli förflyttad till andra avdelningar, få mer kvalificerade arbetsuppgifter i butiken samt ta del av olika utvecklings- och utbildningsinsatser. Således tycks en individs förflyttningskapital (se Figur 1, s. 10) i butiken vara starkt förknippad med att han eller hon visar ”framfötterna” och ”tar eget initiativ” till lärande, eftersom att detta tycks öka chanserna avsevärt för en förflyttning mot mer kvalificerade arbetsuppgifter. Dels till följd av att mycket av ansvaret till utveckling i butiken tycks tillskrivas individen och dels eftersom att en individ som kommer in i butiken med energi och ett intresse för arbetet, har större chans att bli upptäckt av handlaren i butiken. Redan här finns indikatorer som tyder på att handlaren, genom att upptäcka och lägga märke till vissa individer, mer eller mindre omedvetet väljer ut vissa personer för att följa deras utveckling lite närmare och således vidgar deras framtida chanser till förflyttningar i butiken och möjligheter att delta vid formella utbildningsinsatser.

Vad gäller formell utbildning beskrivs de ”högre utbildningarna”, dvs. butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU), vara de utbildningar som ökar en butiksanställds chanser till förflyttningar allra mest. Dessa individer blir attraktiva kandidater till högre positioner både inom den aktuella butiken såväl som i andra butiker. I vilken utsträckning butiksanställda tar del av olika utbildningar beror som tidigare nämnts enligt Forrier och Sels (2003) på vilka möjligheter som ges (se Figur 1, s. 10). Av handlarnas berättelser blir det tydligt att möjligheter till deltagande vid BLU och FLU är mycket begränsade och urvalet till dessa utbildningar beskrivs utförligt i kapitel 6. Urvalsprocessen kan härledas till kontextuella faktorer (context, se Figur 1, s. 10) eftersom denna faktor i modellen synliggör att olika

selektionsmekanismer kan begränsa eller vidga en individs chanser till en förflyttning, eller i detta fall deltagande vid en ”högre utbildning”.

Enligt Forrier och Sels (2003) är som nämnts individens insikter om vilka möjligheter som finns till förflyttningar och vilka aktiviteter som kan öka chanserna till förflyttningar viktiga för dennes faktiska chanser till förflyttningar. Som ovan nämnts kan dessa insikter öka hos de individer som blivit uppmärksammade av handlarna eftersom att de då sannolikt berättar om de möjligheter som finns samt uppmuntrar dessa personer att delta vid dessa aktiviteter. En överordnads uppmuntran har även i tidigare studier visat sig ha stor betydelse för att en individ överhuvudtaget ska visa ett intresse och vilja för att utvecklas och avancera i butik (Kvist, 2006 & Sundin, 1998). I sammanhanget har förmodligen handlarens uppmuntran också stor betydelse för butiksanställdas upplevelser av hans eller hennes chanser till förflyttningar i butiken (ease of movement) en stor roll, inte minst i början av ens karriär i butik, eftersom att hur en butiksanställd bedömer framtida chanser till utveckling och avancemang i butiken säkerligen har betydelse för dennes ambition och vilja till att "satsa" på en karriär i butik.

Enligt handlarnas beskrivningar av urvalet blev det tydligt att de anser att butiksanställda inte bör delta vid de ”högre utbildningarna” ”för snabbt”. En butiksanställds erfarenhet av att arbeta i butik går att koppla till en individs position i butiken (labour market positions) och det går att dra slutsatsen av att det krävs att ha arbetat såpass länge att en individ har hunnit göra några faktiska förflyttningar (transitions) i butiken, innan det blir aktuellt med någon av de ”högre utbildningarna”. Ens förflyttningskapital har alltså säkerligen redan blivit ganska stort innan deltagande vid en ”högre utbildning”. Under intervjuerna framkom att det är vanligt att personer som skickas på de ”högre utbildningarna” redan har någon form av avdelningsansvar och har testat på att jobba på olika avdelningar i butiken.

Forrier och Sels (2003) pekar ut individens vilja att öka sitt förflyttningskapital som en central del i modellen. Handlarnas upplevelser i butik är att många individer i butik vill gå utbildningar som hjälper dem att utföra arbetet och således upprätthålla deras förflyttningskapital (willingness to maintain one's MC), men att butiksanställda sällan är villiga att gå stegen och göra den slutgiltiga förflyttningen till toppen av hierarkin (willingness to move). Denna indikator över en persons chanser till karriär i butik är således central liksom Forrier och Sels (2003) menade och hänger också ihop med urvalsprocessen till BLU och

FLU, eftersom att det genom handlarnas beskrivningar synliggjordes hur urvalsprocessen genomsyrades av handlarnas bedömningar av individens egentliga vilja till att ”verkligen satsa” på en butikskarriär. I likhet med Andersson, Kazemi & Wickelgren (2016) var en individs vilja till butikskarriär någonting som handlarna i den här studien förknippade med en individs könstillhörighet. Framförallt var det flera av handlarna som pratade om att de upplevde att viljan till att satsa på en butikskarriär och gå de ”högre utbildningarna” ofta är starkare hos män än kvinnor.

Även om fokus i den här uppsatsen ligger på den inre arbetsmarknaden (dvs. i butiken), blir det tydligt att handlarna utvecklar och satsar på sina butiksanställda för att de ska öka sina chanser till att nå en position som ligger utanför den inre arbetsmarknaden. Med andra ord ökar individens chanser på den externa arbetsmarknaden i och med att de deltar vid de ”högre utbildningarna” då dessa individer blir attraktiva i andra butiker (dvs. att få tillgång till individer som gått de ”högre utbildningarna”, utan att behöva utbilda dem själv). Dessutom kan de bli aktuella att söka en egen butik. I och med att handlare ”skickar iväg” butiksanställda på de ”högre utbildningarna”, ökar enligt handlarna således "risken" att dessa personer ska söka sig vidare, bort från butiken.

Ovanstående kan ses som en stark indikator på deltagande vid ”högre utbildning” ökar butiksanställdas förflyttningskapital avsevärt. Med andra ord bidrar de ”högre utbildningarna” till en rejäl höjning av en individs anställningsbarhet. Handlarna upplever denna ”risk” som större i små butiker, i jämförelse med stora butiker, dels till följd av som de sade att utbildningskostnader för dem är väldigt stora men också till följd av att de har färre möjligheter att erbjuda butiksanställda förflyttningar på den inre arbetsmarknaden i butiken till följd av få faktiska avanceringsmöjligheter. Detta avsnitt visar hur butiksanställdas butikskarriär byggs upp i flera steg och påverkas av flera olika faktorer. Hur handlarnas och butiksanställdas relationer utvecklas i butiken och hur detta får betydelse för butiksanställdas butikskarriärer och deras möjligheter att delta vid BLU och FLU är däremot något som är av stor relevans och kräver ytterligare uppmärksamhet.

7.2 Psykologiska kontraktets inverkan på urvalet

Som nämnts i tidigare teorikapitel är det psykologiska kontraktet ett användbart begrepp för att bättre förstå relationen mellan handlarna och butiksanställda (se exempelvis Zetterberg et al. 1983; Argyris 1960; Rousseau 1995). Handlarnas beskrivningar om hur de väljer ut

personer att utveckla och utbilda i butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU) tydliggör att detta urval sker gradvis och i takt med att deras relationer till butiksanställda utvecklas.

En stor del av handlarnas beskrivningar om hur de sorterar fram och väljer ut individer som ska få gå BLU och FLU, handlar om deras upplevelser av det ömsesidiga utbytet med dessa individer. Många av handlarna uttrycker på olika sätt att de har höga förväntningar på de individer de satsar på för att bli egna handlare och som de låter gå BLU och FLU. Som tidigare nämnts önskar handlarna en ”respons” från butiksanställda att de är villiga att ”satsa fullt ut” på en butikskarriär och butiksanställda förväntas jobba sig till en utbildning för att av handlarna anses vara ”värd” att delta. Handlarna beskriver hur de anser att butiksanställda som vill gå de högre utbildningarna måste visa att de är villiga att ”lägga ned ett hårdare arbete vid sidan om” i den aktuella butiken innan och under utbildning. Men också efter genomförd BLU eller FLU finns det förväntningar hos handlarna på en ”långsiktighet” tillsammans med den butiksanställda för att individen ska kunna ”generera tillbaka till rörelsen”. Att bli ivägskickad på BLU och FLU kan således ses som ett stort erkännande av handlarna, men en hel del åtaganden tycks också komma med detta. Det är troligt att en butiksanställd som väljer att exempelvis lämna den aktuella butiken för tidigt efter genomförd utbildning leder till ett brott av det psykologiska kontraktet vilket resulterar i negativa reaktioner och känslor hos handlarna. Även om butiksanställda inom ramen för den här uppsatsen inte har fått komma till tals angående eventuella brott av det psykologiska kontraktet är det sannolikt att de skulle uppleva att de exempelvis inte tillslut fick gå en utbildning som de anser sig vara ”värdig” genom att ha satsa mycket kraft och energi i den aktuella butiken.

Eftersom handlarna är verksamma i butiker där arbetskraften ofta beskrivs i termer av hög personalomsättning och en stor andel visstids- och deltidsanställda är det troligt att de med många butiksanställda endast utvecklar vad Rousseau (2004) kallar för transaktionella psykologiska kontrakt, som grundar sig på en relation med individer som har smala arbetsuppgifter under en begränsad varaktighet. Emellertid tycks urvalsprocessen som beskrivs av handlarna utveckla och grunda sig på en relation som istället bygger på lojalitet och stabilitet, dvs. vad Rousseau (2004) kallar för relationella psykologiska kontrakt. Handlarna beskriver emellertid att mycket kan hända längs vägen som gör att individen i slutändan inte går hela vägen till att bli butikschef eller handlare. Andra idéer om karriär,

avstånd från karriär eller prioriteringar av andra intressen vid sidan av yrkeslivet är sådant som handlarna aldrig helt kan gardera sig mot. Emellertid tycks de genom långa urvalsprocesser försäkra sig så gott som de kan för att sortera fram de personer som de anser har vad som krävs för att göra butikskarriär.

7.3 Relationella aspekter av urvalet

I tidigare kapitel beskrevs hur urvalet till butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU) sträcker sig över en lång tid och att denna urvalsprocess kan kännetecknas utifrån olika urvalskriterier. Tidigare nämndes också att synen på karriär inom en och samma organisation hand kan sägas handla om en utveckling av relationen mellan arbetsgivare och arbetstagare (Andersson, Kazemi & Wickelgren, 2016). I ovanstående avsnitt beskrevs hur det psykologiska kontraktet är ett användbart begrepp för att förstå relationen mellan handlarna och butiksanställda. Detta avsnitt kommer att ytterligare utforska urvalsprocessens relationella aspekter genom att anta ett symbol interaktionistiskt perspektiv av förståelsen för mänskligt agerande och mänsklig interaktion.

Urvalet till butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU) är för dessa handlare i högsta grad en social och aktiv aktivitet, där handlarnas interaktion med butiksanställda genomsyrar hela urvalsprocessen och får direkta konsekvenser för vilka individer som utbildas i BLU och FLU. Genom att undersöka urvalets relationella aspekter och interaktionen mellan handlarna och butiksanställda, bidrar den här uppsatsen med att beskriva handlarnas relation till de individer som väljs ut till att gå BLU och FLU samt hur denna relation utvecklas över tid i butiken. En sammanfattande beskrivning av relationens utveckling beskrivs nedan och denna avser inte bara interaktionen till butiksanställda innan eventuellt deltagande vid BLU eller FLU, utan även vad som kännetecknar interaktionen till de som genomför utbildning, både under och efter genomförd utbildning.

Tidigare beskrevs hur butiksanställda i ett tidigt skede kan bli upptäckta av sin handlare, till följd av att de visar ”framfötterna”, har det ”rätta drivet” samt av handlaren bedöms ha en ”genuin vilja” att lära sig nya saker och utvecklas i butiken. I likhet med vad Leppänen och Sellerberg (2016) konstaterat, tycks handlaren uppmärksammande av en butiksanställd öka individens chanser till att få möjlighet att delta vid formell utbildning. Dessutom tycks interaktionen mellan handlarna och dessa individer att intensifieras till följd av detta uppmärksammande. Detta eftersom handlarna tittar efter något hos den butiksanställda

samtidigt som den butiksanställda ska bevisa något för handlaren. Såsom tidigare nämnts är ovanstående ofta förknippat med att butiksanställda ska visa sig ”villiga” och ”beredda” för att arbeta mycket och hårt. Men det handlar också om att butiksanställda ska göra rätt saker, vid rätt tidpunkter. Vilket tyder på att handlaren relativt tidigt sänder ut signaler till den butiksanställda och i alla fall ser till att individen vet vilka utvecklings- och utbildningsmöjligheter som finns och vad som krävs för att komma dit. Här tycks ovan beskrivna urvalskriterierna ambition, erfarenhet och fallenhet vara särskilt centrala. Dessa upptäckter pekar på vikten av att uppmärksamma interaktionens karaktär mellan handlare och butiksanställda, då detta får betydelse för vilka butiksanställda som inledningsvis fångas upp i butiken som talanger och potentiella butikskarriärister. Om den butiksanställda lyckas att motsvara handlarnas förväntningar av vilka som ska erbjudas butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU) kan deltagande vid dessa utbildningar bli verklighet.

När butiksanställda väl deltar vid butiksledarutbildning (BLU) eller företagsledarutbildning (FLU) intensifieras enligt handlarna deras arbetssituation ytterligare. I detta skede i relationens utveckling tycks kanske framförallt den butiksanställdes uthållighet (se ovan beskrivna urvalskriterier). Samtidigt belönas den butiksanställdes tidigare arbete med att handlarna satsar på dem och skickar iväg dem på utbildning. Detta tycks också sammanfalla med ytterligare ansvarsområden och eventuellt avancemang i butiken. Handlarna breder på så vis mark för den butiksanställda genom att utveckla individen och erbjuda formella såväl som informella utbildningsmöjligheter.

I takt med att den butiksanställda har utbildats i butiksledarutbildning (BLU) eller företagsledarutbildning (FLU) tycks också handlarna känna sig allt mer pressade av att lyckas behålla individen i butiken. Som tidigare nämnts upplever handlarna en ”risk” med att skicka iväg butiksanställda på BLU och FLU, framförallt till följd av att de kostar mycket pengar att ”skicka iväg” butiksanställda på dessa men också för att de på så vis förlorar värdefulla kunskaper ut ur butiken. Detta tycks återigen förändra förutsättningarna i interaktionen, där handlarna beskriver vikten av att ha knutit starka band med den utbildade och verkligen ”vårda” relationen för att öka chanserna att få individen att stanna kvar ett tag. Om en butiksanställd väljer att sluta ”för tidigt” kan det få negativa konsekvenser för relationen till handlaren och påverka chanserna till att få fortsatt hjälp av handlarna vid exempelvis ansökningsprocessen till en egen butik.

8. Slutsats

Handlarnas föreställningar och ageranden i butiken är färgade av ideal om vilka som de tycker bör arbeta och utvecklas i butik och således även vad som upplevs krävas av chefer och handlare inom dagligvaruhandeln och vilka utmaningar som de själva måste hantera i sin vardag. Med andra ord är ICA-handlarnas föreställningar om vad som krävs i handlarrollen och vilka förväntningar de förknippar med en handlar/chefsroll av stor betydelse både för vilka de är villiga att ge chansen, men likväl för vilka butiksanställda som är beredda att kämpa för en sådan position. Det är troligt att de föreställningar och förväntningar som handlarna har, synliggörs i butiken och medvetandegörs hos butiksanställda, inte minst under urvalsprocessen till butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU).

Av resultaten framgick bland annat att vissa handlare upplever att de ofta har svårt att hitta personer som är beredda att gå stegen mot att bli butikschef/handlare. Genom att se till handlarnas föreställningar om vad de upplevde att deras yrkesroll innebär, inte minst i förhållande till mängden arbetstimmar och den potentiella svårigheten de uttryckte att kombinera en karriär i butik med ”familjeliv” och ”tidskrävande fritidsintressen”, är detta egentligen inte så svårt att förstå. Handlarna målar upp en bild av butiksanställda som verkligen ska ge upp mycket annat för att verkligen satsa och visa att de är 100 procent dedikerade till att bli handlare, medan tidigare forskning om anställda exempelvis verkar drivas av möjligheten att kombinera arbetet med familjeliv och andra intressen samt möjligheten att jobba kvar på orten (se Andersson, Kazemi och Wickelgren, 2016).

Även om kön enligt Andersson, Kazemi och Wickelgren (2016) är en svagt särskiljande variabel när det gäller att göra karriär i butik, uppmärksammar de i sin forskning att kvinnor i högre grad än män (även om skillnaderna är små) tycks värdesätta möjligheter som att kombinera arbetet med familjeliv eller andra intressen, vilket de menar kan försvåra möjligheter att göra karriär i traditionell mening och ingå i en högre chefstjänst. Flera av handlarna i den här studien uppmärksammar att kvinnliga butiksanställda har en ”biologisk klocka” och kan känna ”nej sen ska jag få barn”, vilket enligt dem är en orsak till att det är flera män än kvinnor som är beredda att göra karriär i butik. Samtidigt finns inom koncernen en uttalad ambition om att öka andelen kvinnliga handlare. Det huvudsakliga verktyget för det tycks vara stipendier som gör det billigare för handlare att skicka kvinnor på de ”högre utbildningarna”. I skenet av att en handlarkarriär alltså kräver en stor uppoffring av den

som vill bli handlare kan man resa tvivel om att detta kommer att stimulera fler kvinnor bli handlare. Den här stimulansen kommer att göra att fler kvinnor går de ”högre utbildningarna”, men frågan är om fler kvinnor kommer att ta steget till att bli handlare så länge föreställningar om handlarrollen ser ut som de gör.

Handlarnas syn på kunskaper i butik är väldigt varierande beroende på vilken avdelning i butiken samt vilken nivå i hierarkin som avses. Tidigare visades att handlarna exempelvis berättade att mycket av butiksarbetet är ”enkelt” och att alla kan lära sig mycket av arbetet som görs i butik, så länge det finns en ”vilja” hos personen. Handlarna berättade också att individer som är intresserade ”tar till sig” de kunskaper som behövs. Liknande resonemang har även uppmärksammats i Leppänen och Sellerberg (2016) och ovanstående upptäckter ligger också i linje med vad tidigare forskning har uppmärksammat angående att mycket av butiksarbetet rutiniserat och att det ska gå snabbt att lära upp nyanställda och ofta ställs förhållandevis låga kompetenskrav på de som söker sig till butiken (Tullberg, Walter & Blomqvist, 2014; Sellerberg & Leppänen, 2014). Emellertid ser handlarnas syn på kunskap annorlunda ut när det handlar om positioner högre upp i butikshierarkin, vilket inte minst blir synligt när de beskriver vikten av att ta del av formella utbildningar och omsorgen vid urvalet till butiksledarutbildning (BLU) och företagsledarutbildning (FLU). Vägen till högre positioner i butik och ett deltagande vid BLU eller FLU är lång och enligt handlarna krävs det krävs mycket erfarenheter, färdigheter och kunskaper (”det vardagliga slitet”) innan en butiksanställd är redo att ta sig an de utmaningar som detta innebär. Även om individer kan ”ta till sig” mycket kunskaper, krävs det för högre positioner i butiken också en viss ”fallenhet” och ”uthållighet” för att lyckas.

Genomförandet av den här studien väcker ytterligare frågor relaterade till utbildning och karriär i butik samt hur urvalet till olika utbildningar går till. Det skulle vara intressant att undersöka hur handlare i större butiker resonerar kring detta. Det skulle också vara intressant att undersöka föreställningar om detta hos butiksanställda som antingen är på god väg mot butiksledarutbildning (BLU) eller företagsledarutbildning (FLU), går dem eller har gått dem. Sådana studier skulle gå att närma sig med ett liknande teoretiskt ramverk som i denna studie.

Referenser

- Argyris, C. (1960). *Understanding organizational behaviour*. London: Tavistock Publications.
- Andersson, T., Kazemi, A. & Wickelgren, M. (2016). *Karriärvägar i detaljhandeln: ingår i Handelsrådets rapportserie*. (Forskningsrapport: 2016:3).
- Andersson, T., Kazemi, A., Tengblad, S. & Wickelgren, M. (2013). *Uppdrag butikschef: att leda i butik*. Stockholm: Liber.
- Blumer, H. (1986). *Symbolic interactionism: perspective and method*. University of California Press
- Broadbridge, A. (2007). Dominated by women: managed by men? The career development process of retail managers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 35(23), pp. 956-974.
- Bryman, A. (2001). *Quantity and Quality in Social Research*. Routledge
- Charon, M., J. (2001). *Symbolic interactionism: an introduction, an interpretation, an integration*. 7. uppl. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall
- Dabos, E., G. & Rousseau, M., D. (2004). Mutuality and Reciprocity in the Psychological Contracts of Employees and Employers. *Journal of Applied Psychology*, 89(1), pp. 52-72.
- Forrier, A. and Sels, L. (2003). The concept employability: a complex mosaic. *Int. J. Human Resources Development and Management*, Vol. 3(2), pp. 102-124.
- Handelsanställdas förbund. (2015). *Sju förlorade år*. (Nedladdad 10 augusti 2016 på adressen https://handels.se/globalassets/centralt/media/pressrum/rapporter/sju-forlorade-ar_handels-rapport-mars-2015.pdf)
- Hällsten, F. & Tengblad, S. (2006). *Medarbetarskap i praktiken*. Lund: Studentlitteratur
- Isaksson, K., & Bellaagh, K. (2005). Anställningskontrakt och psykologiska kontrakt – förändrade relationer på arbetsplatserna.
- Jacobsen, J-K. (1993). *Intervju: Konsten att lyssna och fråga*. Lund: Studentlitteratur
- Johansson, K. (2015). *Könade gränsdragningar på handelns arbetsplatser*. Diss. Luleå tekniska universitet. Luleå: Grafisk produktion 2015.
- Kvale S. (översättning Torhell). (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Kvist, E. (2006). *Stormarknadens Nya Maktordningar: Från Kassörskor och Butikschef till (O)Demokratiska arbetslag*. Diss. Umeå universitet. Umeå: Print & Media.

Leppänen, V. (2015). *Medarbetardriven innovation inom dagligvaruhandeln*. Lund: Bokbox Förlag

Leppänen, V. & Sellerberg, A-M. (2010a). *Styrning av butiksarbete*. Malmö: Bokbox Förlag.

Leppänen, V. & Sellerberg, A-M. (2010b). *Besvärliga kundbeteenden. En undersökning om livsmedelsbutiken, bensinstationen och elektronikbutiken*. Stockholm: Handels Utvecklingsråd.

Leppänen, V. & Sellerberg, A-M. (2010c). *Normer om att vara trevlig och säljande i butiksarbetet*. Malmö: Bokbox Förlag.

Leppänen, V. & Sellerberg, A-M. (2016). *Rörlighet bland anställda inom dagligvaruhandeln*. (Forskningsrapport: 2016:5).

LO. (2015). *Arbetstider år 2015*. (Nedladdad 16 augusti 2016 på [https://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vRes/lo_fakta_1366027478784_arbetstider_2015_pdf/\\$File/Arbetstider_2015.pdf](https://www.lo.se/home/lo/res.nsf/vRes/lo_fakta_1366027478784_arbetstider_2015_pdf/$File/Arbetstider_2015.pdf))

May, Tim, (2011). *Social Research. Issues, methods and process*, 4. uppl. Open University Press

Mc Dermott, M., A., Conway, E., Rousseau, M., D. (2013). Promoting Effective Psychological Contracts through Leadership: The Missing Link Between HR Strategy And Performance. *Human Resource Management*, 52(2), pp. 289-310.

Mead, George, (1976). *Medvetandet jaget och samhället. Från socialbehavioristisk ståndpunkt, [Mind, self and society. From the standpoint of social behaviorist.]* Lund: Argos Förlag

Reegård, K. (2015). Sales Assistans in the Making: Learning through Responsibility. *Vocations and Learning*, 8(2), pp. 117-133.

Repstad, P. (1988). *Närhet och distans: Kvalitativa metoder i samhällsvetenskap*. Lund: Studentlitteratur

Roberts, S. (2013). Gaining skills or just paying the bills? Workplace learning in low-level retail employment. *Journal of Education and Work*, 26(3), pp. 267-290.

Rousseau, M., D. (1995). *Psychological contracts in organizations. Understanding written and unwritten agreements*. SAGE Publications: Thousands Oaks.

Rousseau, M., D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. *ACAD MANAGE PERSPECT*, 18(1), pp. 120-127.

Rousseau, M., D. & Snehal, A., T. (1998). Assessing psychological contracts: issues, alternatives and measures. *Journal of Organizational Behaviour*, 19(1), pp. 679-695.

Sellerberg, A-M. & Leppänen, V. (2014). The contradictory role of the sales assistant: superordination and subordination, *International Journal of Work Organisation and Emotion*, 6(4), pp. 352-368.

Silverman, D. (2005). *Doing qualitative research: a practical handbook*. Los Angeles: SAGE

Sparrhoff, G. & Fejes, A. (2016). *Anställningsbarhet: Perspektiv från utbildning och arbetsliv*. Lund: Studentlitteratur

Sundin, E. (1998). *Män passar alltid? Nivå- och organisationsspecifika processer med exempel från handeln: rapport till Utredning om fördelning av ekonomisk makt och ekonomiska resurser mellan kvinnor och män*. (Rapport SOU 1998:4). Stockholm: Elanders Gotab

Svenskt Näringsliv. (2011). FOLA 2011 *Anställda – antal, åldersstruktur, m.m.* Nedladdad 16 augusti 2016 på http://www.svensktnaringsliv.se/fragor/fakta-om-loner-och-arbetstid/f2011/fola-2011-anstallda-antal-alderstruktur-mm_560054.html

Svenskt Näringsliv. (2015). *Visstidsanställningar i detaljhandeln och hotell- och restaurang*. (Nedladdad 10 augusti 2016 på http://www.svensktnaringsliv.se/material/rapporter/-vistidsanstallningar-i-detaljhandeln-och-hotell-och-restaurang-v_617650.html)

Trost, J. & Levin, I. (2010). *Att förstå vardagen: med ett symbolisk interaktionistiskt perspektiv*. 4. uppl. Lund: Studentlitteratur

Tullberg, M., Walter, L. & Blomquist, M. (2014). *Flexibel handel – En studie av bemanningsstrategier i svensk detaljhandel*. (GRI-rapport 2014:3).

Zetterberg, H., Busch, K., Crona, G., Frankel., Jönsson, B., Söderlind, I., & Winander, B. (1983). *Det osynliga kontraktet: En studie i 80-talets arbetsliv*. Stockholm: SIFO Förlag

Wickelgren, M., Kazemi, A., Andersson, T. & Tengblad, S. (2012). *Personalledning i detaljhandeln: ingår i Handelns Utvecklingsråds rapportserie*. (Rapport 2012:1).

Appendix - Intervjuguide

Informera kort om mig själv och gå igenom brevet (deltagandet är anonymt, frivilligt och det är okej att inte svara på någon fråga). Ok att spela in samtalet på band?

Information om handlaren

- Hur länge har du varit handlare?
- Hur kommer det sig att du blev det?/Hur har din väg mot ett handlarskap sett ut?

Arbetet i butik

- Vilka kunskaper är viktiga i butik?
- Vilka färdigheter värdesätter du hos din personal?
- Hur ser lärandet ut i butiken?
- Vem lär ut?
- Vad har du för förväntningar på dina butiksanställda?

Formell utbildning/utbildningsgivare

- När får butiksanställda gå formella utbildningar?
- Vilka får gå formell utbildning? (Vilka får gå vilka utbildningar?)
- Vilka ska gå BLU och FLU?
- Vilka utbildningar är viktiga?
- Var köper ni utbildning?
- Har ni egna utbildningar?

Har du några frågor eller någonting du skulle vilja tillägga?

Jag skickar gärna uppsatsen till dig när den är klar om du vill.