

Det här verket har digitaliserats vid Göteborgs universitetsbibliotek. Alla tryckta texter är OCR-tolkade till maskinläsbar text. Det betyder att du kan söka och kopiera texten från dokumentet. Vissa äldre dokument med dåligt tryck kan vara svåra att OCR-tolka korrekt vilket medför att den OCR-tolkade texten kan innehålla fel och därför bör man visuellt jämföra med verkets bilder för att avgöra vad som är riktigt.

This work has been digitized at Gothenburg University Library. All printed texts have been OCR-processed and converted to machine readable text. This means that you can search and copy text from the document. Some early printed books are hard to OCR-process correctly and the text may contain errors, so one should always visually compare it with the images to determine what is correct.





Lena Martinsson

Jakten på konsensus

Intersektionalitet
och marknadsekonomisk vardag

Liber

Lena Martinsson

Jakten på konsensus

Intersektionalitet
och marknadsekonomisk vardag

Liber

Jakten på konsensus
Intersektionalitet och marknadsekonomisk vardag

ISBN 91-47-07729-8

© 2006 Författaren och Liber AB

Redaktör: Agneta Edman & Annika Möller

Omslag: Fredrik Elvander

Typografi: Fredrik Elvander

Upplaga 1:1

Tryckt på miljövänligt papper

Sättning: Gyllene Snittet AB

Typsnitt: Brödtext, Sabon 10,5/14, rubriker, Scala Sans

Printed in Sweden by:

Kristianstads Boktryckeri AB, Kristianstad 2006



KOPIERINGSFÖRBUD

Detta verk är skyddat av upphovsrättslagen. Den som bryter mot lagen om upphovsrätt kan åtalas av allmän åklagare och dömas till böter eller fängelse i upp till två år samt bli skyldig erlägga ersättning till upphovsman/rättsinnehavare.

Liber AB, Baltzarsgatan 4, 205 10 Malmö

tfn 040-25 86 00, fax 040-97 05 50

<http://www.liber.se>

Kundtjänst tfn 08-690 93 30, fax 08-690 93 01

Förord

Att skriva en bok är inget enmansjobb. Nu när *Jakten på konsensus* är färdig finns det därför många jag vill tacka. Först och främst vänder jag mig till informanterna. Utan er hade det naturligtvis inte blivit någon bok. Ni tog generöst emot mig när jag kom för att ta del av ert arbete. Ni tog er tid att bli intervjuade och ni engagerade er också i mitt forskande. Tack alla!

Tack också till mina mest uthålliga läsare och granskare. Eva Reimers, min kollega och ständiga samtalspartner, har med teoretisk och metodologisk skärpa läst manusutkast ett oändligt antal gånger. Paulina de los Reyes, Billy Ehn och Britta Lundgren har alla läst i omgångar och kommit med ovärderliga synpunkter. Magdalena Petersson har granskat flera av mina kapitel på ett mycket insiktsfullt sätt. Don Kulick har också bidragit till den här boken genom att tålmodigt och inspirerande kommentera en artikel jag skrivit om relationen mellan sexualitet och ekonomi.

Två redaktörer såg till att min forskningsrapport blev bok. Annika Möller trodde på och höll i projektet. Agneta Edmans blick och kunskap gjorde det avslutande arbetet med boken oväntat intressant och lärorikt. Tack!

Jag vill också tacka en rad seminarier och nätverk. Jag har fått möjlighet att lägga fram avsnitt ur mitt manus på forskarseminarierna vid Etnologiska institutionen i Göteborg samt vid Institutionen för kultur och medier i Umeå. Jag har också haft ett seminarium med utgångspunkt i manuset på Institutionen för genusvetenskap i Göteborg. Nätverket "Olikhetens paradigm" tackar jag både för gemenskap och för intellektuell stimulans. Mångfalds- och heteroseminariet har varit en stor tillgång för att få det vardagliga behovet av teoretiska diskussioner tillfredsställt.

Ett alldeles särskilt tack också till alla studenter som har kommit med viktiga frågor när jag föreläst om det som den här boken kommit att handla om.

Forskningsprojektet, som ligger till grund för den här boken, genomfördes med medel från FAS.

Hultabacka, hösten 2005

Lena Martinsson

Innehåll

Förord 3

1. **Inledning 7**
 - Arbetare, chefer, företag och koncern 9
 - Bokens upplägg 15
2. **Tillsammans 16**
 - Krismötet 19
 - Organiseringens och självförståelsens villkor 25
 - Att säga emot 31
 - Kritikens villkor 39
 - Stormöte och organisationsåtsättningar 45
3. **Förändring kräver uppslutning 50**
 - Tid, plats och konkurrens 51
 - Intervjun som skulle ha handlat om mångfald 53
 - Den flexibla människan 64
 - De andra 73
 - "Tekniken är ju så'n" 79
 - Teknik och agentskap 82
4. **Att inte vilja vara med 87**
 - En press, en tidning och en pappersrulle 88
 - Maskiner och villkor för kritik 93
 - Stolarna, akvariet och det offensiva skyltfönstret 96
 - Arbetslaget som inte ville le 102
 - Ledarnormativitet och gemenskap – ifrågasatt effekt 105
5. **Klassade svenskspråkiga företagsäktenskap 107**
 - Klädbyten och bytta kroppar 107
 - Rum och maskiner 118
 - Arbetsfördelning som effekt och agent 138
6. **Att bråka med normer 141**
 - Att bli tilltalad som invandrare 141

Toalettporr	149
Kraft och underdånighet	151
Möjliga agentskap	160
7. Arbetsfördelning pågår	162
Forskarens klassposition	163
Att vara både och	168
8. Uppsamling inför byte av fokus	170
9. Gemenskap Sverige	173
Manifestet – ledare manas och Sverige blir ett företag	175
Attraktiv nationsgemenskap	181
Sverige och andra vackra arbetsgemenskaper	183
Det gemensamma målet – att leda välfärdsliigan	187
Affärsmässighet eller den besvärliga demokratin	191
Den aktive svenske konsumenten	194
Nätet i spindeln	196
En diskussion om gemenskapen Sverige	203
10. En aldrig uppnådd konsensus	206
Skiktningar i det gemensamma	206
Intersektionella konstruktioner av gemenskaper och skillnader – hur arbetsfördelning blir till	209
Kritikens begränsningar och möjligheter	211
Referenser	221

Inledning

”Det är mycket vi och dom här”, sade Per Johnsson en dag. Några av hans arbetskamrater hade just blivit frustrerade över ett beslut från ledningen på den europeiska industrikoncern där de jobbade. Det var förändringar på gång igen och det var arbetskamraternas ilska över detta som Per sammanfattade i en mening. Strider på företaget var inte precis ovanliga. Men skälet till att jag valt att studera verksamheten vid just den här koncernen var egentligen inte att undersöka berättelser som Pers. Min ambition var att analysera mångfaldsarbetet på koncernen. Koncernens svenske huvudägare hade gjort sig känd som förespråkare för mångfald i arbetslivet. I likhet med många andra ledare i näringslivet menade han att det vore bra med olika sorters människor i arbetsorganisationer. Kvinnor, män, svenskar, invandrare, hetero-, homo-, bisexuella, människor med och utan funktionshinder och i olika åldrar ska arbeta mer tillsammans, menade han. Tanken var att detta skulle skapa en kreativ mix och göra företaget än mer konkurrenskraftigt. Min plan var dels att se vad som hände när detta tänkande blev del av vardaglig organisering av arbetslivet, dels skulle jag studera näringslivs- och näringspolitisk retorik om mångfald för att förstå mer om hur föreställningar om olikhet människor emellan relaterades till ekonomi.¹

Väl på plats på koncernen kom min ursprungliga plan att te sig alltmer ointressant. När jag följde det dagliga arbetet bland ägare, ledare och

¹ Mångfaldsvisionen upprepas i en mängd samhälleliga sammanhang. Paulina de los Reyes har exempelvis studerat mångfaldsretoriken inom svensk forskning och samhällsdebatt (2001). Ann Runfors har skrivit avhandlingen *Mångfald, motsägelser och marginaliseringar. En studie om hur invandrarskap formas i skolan.* (2003). Riikka Norrbacka Landsberg studerar mångfaldsretoriken i näringslivet utifrån ett etnicitetsperspektiv (2005). Susanne Lindström har i sin avhandling *Kamp om rummet. En studie av heteronormativiteten i Svenska kyrkan* (2005) diskuterat kyrkans mångfaldsförståelse.

bland dem som arbetade i produktionen, tycktes jag ha hamnat i strider mellan olika viljor, föreställningar och mål som åtminstone till en början inte verkade ha så mycket med mångfaldsvisionen att göra. När jag intervjuade mina informanter kom samtalen nästan alltid att handla om andra saker än om mångfaldsfrågor.

De olika föreställningar och viljor som konfronterades med varandra handlade om arbetsfördelning, om hur man motiverades till arbete och vilken inställning man skulle ha till det. Det handlade om vad som var den rätta förståelsen av samhället, av konkurrensläget och andra så kallade ekonomiska villkor och även om vem som var bäst på att förstå vad som gällde. Där förekom också strider om arbetsfördelning knutna till förståelser av kön, sexualitet, klass och nationalitet. Arbetsfördelningen tycktes alltså pågående praktiseras utifrån en mängd olika föreställningar om vem som skulle göra vad. Det fanns en kamp om hur man skulle uppfatta situationer och hur man skulle bete sig.

Samtidigt talades det mycket om hur man skulle hantera svårigheter och förändringar tillsammans. Det kunde exempelvis handla om den mångfaldsvision jag nämnde inledningsvis och om strävanden efter en gemensam känsla för företaget. *Alla* måste sluta upp. Men det fanns också helt andra gemenskaper som var viktiga och som inte omfattade alla på företaget. Det kunde vara att sträva efter att skapa klassgemenskaper, men också att önska *manlig* respektive *svensk* gemenskap. Det fanns, för att återknyta till Per Johnsson som jag citerade inledningsvis, en rad "vi och dom".

De brokiga striderna på koncernen och allt tal om vad som var ekonomiskt nödvändigt och om behovet av att hålla samman fick mig att börja analysera den näringslivsanknutna mångfaldsretoriken på ett nytt sätt. När jag var på mångfaldskonferenser och arbetade med textmaterial om mångfald, intresserade jag mig alltmer för hur ekonomi presenterades, hur det talades om arbetsfördelning, om ledarskap och om dem som skulle ledas. Inte minst arbetade jag med frågan om hur visioner om olika gemenskaper skapades och vad dessa sedan krävde i form av såväl samsyn som exkluderings. Jag blev också alltmer intresserad av hur nationen Sverige framställdes i den här konsensusretoriken.

Jag kom att uppfatta striderna på såväl koncernen som i näringslivsretoriken som ett resultat av att det fanns många skilda föreställningar om ekonomi och arbetsfördelning. Med de olika föreställningarna följde också olika idéer om vad som var viktigt och vem som skulle göra vad. Det blev spänningen mellan å ena sidan striderna och oenigheterna om hur arbete, ekonomi och arbetsfördelning skulle förstås och å andra sidan

strävanden efter uppslutning och inkludering som jag kom att intressera mig för. Det handlade om vilket verklighetsperspektiv som skulle gälla, om möjligheter att vara kritisk och om vilken tolkning av ekonomi och arbetsfördelning och därmed också av klass, kön, sexualitet och nationalitet som skulle göras giltig. Mitt övergripande syfte blev därför att studera striderna om det vardagliga konstruerandet av ekonomisk mening, ekonomiska maktpositioner och arbetsfördelning på en industriell europeisk koncern och i näringslivets mångfaldsretorik.

Arbetare, chefer, företag och koncern

När jag kom till koncernen första gången hade man drygt 2 000 anställda runt om i Europa. Koncernledningen och det dotterbolag jag studerade var inrymda i samma byggnader i en svensk ort. På dotterbolaget arbetade drygt 400 personer och en majoritet var män. Det fanns många extraanställda, det vill säga att de hade ett arbetskontrakt på några månader i taget. På företaget arbetade också många som kom från andra länder och världsdelar, inte minst från Asien.

Koncernen respektive det dotterbolag där jag utfört mina deltagarobservationer och intervjuer kommer i fortsättningen att kallas för E respektive E1. Skälet till denna omskrivning är inte främst anonymitet. Eftersom jag kommer att namnge koncernens huvudägare och dessutom inte försöker dölja att det är ett företag inom den grafiska sektorn, krävs det inte mycket detektivarbete för att förstå vilken koncern det handlar om. Jag har dock ändå valt att inte skylta med företagsnamnen här i boken. Det främsta skälet är att detta inte är en företagshistorik. Det är inte företaget i sig jag intresserar mig för utan de föreställningar, normer och principer som upprepas där men också på många andra ställen i samhället (se t.ex. Fägerborg 1996; Lindgren 1999; Tullberg 2000; Mulinari & Neergaard 2004).

Med ett undantag är namnen på personerna jag intervjuat och mött under min deltagarstudie fingerade. De som arbetar på E kommer troligen att känna igen varandra och förstå vem som sagt vad. För att i möjligaste mån skydda mina informanter har jag, under intervjuerna, diskuterat mina iakttagelser med dem och de har därmed haft möjlighet att reflektera över och kommentera dessa. Jag har också återvänt till E i arbetets slutskede och erbjudit de personer som förekommer ganska ofta i texten att läsa igenom vad jag skrivit om dem. Deras kommentarer har givit mig

en möjlighet att fördjupa förståelsen för det som skett. Den informant som inte fått sitt namn fingerat är huvudägaren, industrialisten, kapitalisten och friherren Carl Bennet. Att anonymisera honom var inte tänkbart eftersom jag inte bara beskrivit honom som verksam på E utan också som offentlig person.

Jag besökte E under drygt ett års tid. Jag var där veckovis, som längst tre veckor i sammanhängande tid. Jag gjorde ett 40-tal intervjuer, både under de perioder då jag följde arbetet och där emellan. De allra flesta skedde på företaget, men två av dem gjordes i informanternas hem och en av dem på ett möte för bankkunder. Jag satt med under bolagsstämman, lyssnade på huvudägaren när denne var ute och höll föredrag om näringsliv och intervjuade honom. Jag samlade också in material om företaget, koncernen och huvudägaren från bland annat *Veckans Affärer*, men också från dagspress, radio och teve.

Den andra materialkategorin som min bok bygger på utgörs av näringslivsretorik om mångfald såsom den framställs på konferenser, seminarier, broschyrer et cetera men också i näringspolitik och näringslivsretorik hos statliga myndigheter som Integrationsverket. Jag har också samlat på mig material från olika företag som arbetat med mångfaldsvisionen.

Att röra sig mellan olika föreställningar

Uppläggningsen av min studie innebar att jag kom att röra mig mellan många olika platser och över ett antal gränser som konstituerades av ett *vi* och *dem*. Inte minst kom jag att stöta på olika idéer om arbetsliv, ekonomi och könsroller. Det var dock inte bara så att olika grupper av människor, exempelvis män och kvinnor, ledare respektive de som skulle organiseras stod för grupp-specifika föreställningar. Ofta handlade det om att en och samma informant kom att röra sig mellan olika perspektiv, olika föreställningar. Såväl mina rörelser mellan olika platser som informanternas rörelser mellan olika föreställningssammanhang utgör kärnan i boken.

Inte minst i efterhand har jag dock kommit att förundras över att den praktiska förflyttningen, när jag gick mellan olika avdelningar och mellan ledare och dem som skulle organiseras, var möjlig.² Ett villkor för den här

² I den här studien kommer jag att vara väldigt synlig. Det är inte alltid det mest eftersträvarvärda. Det kan exempelvis framstå som om jag vill understryka det autentiska, att kunna visa upp hur det egentligen är, eftersom jag minsann har varit på plats. En sådan ambition skulle dock gå emot min teoretiska ansats som det kommer att redogöras för i följande kapitel (Clifford 1986; Denzin 1997:224; Andersson 2000:142).

rörelsen var naturligtvis att jag under arbetets gång poängterade en viss sorts hemlöshet, att jag inte var utsänd av någon. Flera informanter frågade mig exempelvis om vem som betalade studien och jag kunde garantera att det varken var ledningen, eller någon arbetsgivarorganisation, lika lite som ett fackförbund som stod för min lön. Det statliga forskningsråd som givit medel uppfattades både av informanter och av mig som en något mer neutral institution. Det blev också viktigt att påpeka att det var jag som sökt mig till koncernen och inte koncernens ledning eller fackklubb som sökt sig till mig. Jag poängterade också att min studie inte syftade till att skapa en effektivare organisation, eller att utvärdera den man redan hade.³ Mot denna nedkylda hemlöshet kunde jag dock redan under studien känna av att jag hamnade mitt i stridens hetta. Jag blev någon man kunde avreagera sig på, tala om hur de andra var, oavsett om man befann sig i ledningen, i produktionen, hörde till den ena eller andra enheten, var kvinna eller man, invandrad eller icke-invandrad.

Men min position var naturligtvis inte liktydig med att jag var utkastad från alla sammanhang, att jag inte var någon i informanternas ögon. Tvärtom. Under arbetets gång kom jag att uppfatta både mina egna rörelser mellan olika avdelningar, mitt sätt att lyssna på informanterna och å andra sidan informanternas sätt att möta mig, deras generositet som uttryck för en rad förståelser för vad en forskare skulle vara och göra. Det som bar upp den här forskarpositionen var ett föreställningssammanhang som skiljt ut ett kunskapskomplex som vetenskapligt och med hög status, den kunskap som ska gälla och som därmed legitimerade min närvaro. Jag kunde identifiera mig själv och bli identifierad i enlighet med denna allmänt spridda princip om den goda och giltiga kunskapen. Som *forskare* gavs jag tillåtelse att vara i en rad rum, att röra mig mellan olika avdelningar, att utföra deltagarobservationer som innebar att jag befann mig på en arbetsplats utan någon synlig arbetsuppgift. Utan detta gemensamma tankesammanhang om vad en forskare är för något skulle studien inte ha varit möjlig.

Med detta tankesammanhang om forskaren formades också förvänt-

³ Professorn i företagsekonomi Barbara Czarniawska har i sin bok *Writing Management* (1999) försökt frigöra forskande företagsekonomer från de starka förväntningarna de har på sig att skapa praktiska lösningar på organisationsproblem. Istället vill hon att företagsekonomer ska bidra till ökade möjligheter för (kritisk) reflektion av arbetsprocesser. Som etnolog har jag en liknande ambition. Czarniawska poängterar också i samma studie hur man deltar i konstruktionen av företag och företagande genom att skriva och skapa berättelser om det. Detta kan naturligtvis inte understrykas nog.

ningar på mitt agerande. Jag skulle bete mig enligt ett slags tänkt manus. Jag lade också märke till hur jag själv uppfyllde dessa förväntningar genom att exempelvis poängtera att jag inte var utsänd av någon. Det gav något slags intryck av objektivitet, vilket är en traditionell förståelse av en forskares sökande. Att frågorna om jag var utsänd av någon över huvud taget ställdes, visade dock också att det fanns en viss skepticism mot forskare, en insikt om att kunskap alltid kunde spela någon i händerna. I den meningen var inte forskarpositionen givet stabil och respekterad. En anställd betraktade exempelvis forskning som ytterst suspekt och ville därför inte heller ingå i studien, vilket han naturligtvis inte heller behövde.

När jag var på koncernen var jag dock aldrig bara begriplig som forskaren. Jag definierades ständigt också på andra sätt, och blev därmed del i och samtidigt exkluderad från en rad gemenskaper. Jag kategoriserades exempelvis som kvinna, medelklass och mamma. Jag var också en av dem som dagligen skiljdes ut som svensk. Det fanns ett slags självklart antagande, såväl i produktionen som i ledningen, att svenskar var en grupp, var ett slags *vi* eller ett *dom*. Ett annat *vi*, som jag kom att bli en del av, hade med en heteronormativ kärnfamiljsnorm att göra. Det var en slags gemenskap som formades både i produktionen och i ledningen genom att till synes alldeles självklart dela samtalsämnen om att hämta barn från fotbollsträningar och att prata om partnern av motsatt kön. Även när samtalet rörde sig om arbetsfördelning kom den heterosexuella relationen att framstå som en slags norm.

Klass konstruerades pågående på företaget E. Att några skulle organisera andra och uppbära ekonomiska maktpositioner tycktes vara relativt självklart. Min position var inte heller neutral i det sammanhanget. Föreställningar om högt och lågt, viktigt och mindre viktigt var tydligt materialiserade i löner och förmåner. Denna materialitet gav i sin tur uttryck för hur betydelsefull man ansågs vara och om vem som var överordnad vem. Även om löneskillnaden mellan mig och tryckarna – som var de som tjänade mest i produktionen – var liten så tjänade jag ändå mer, men det var ändå bara en bråkdel av vad de som arbetade i koncernens ledningsgrupp drog in. Det innebar att min ekonomiska position liknade mina informanternas i produktionen betydligt mer än ledningens. De starka föreställningarna om föränderlighetens nödvändighet skapade därtill förväntningar på en flexibel, flyttbar arbetskraft vilket bland annat visar sig i att många tillsvidareanställningar bytts mot projekt- och extraanställningar (se Aronsson 2000:9; de los Reyes 2001). Även detta

fenomen skapade vissa likheter mellan mig och många av mina informanter. Jag hade som projektanställd forskare ingen tillsvidareanställning. Det var ett villkor jag delade med de extraanställda på E1. De, precis som jag, hade hamnat i en stabil gråzon på arbetsmarknaden med allt vad det innebar av svårigheter att exempelvis få lån i bank. Flera av informanterna i produktionen var bosatta i samma kommundel som jag. Området befinner sig långt från högstatusområdena i kommunen. För att hålla kostnaderna nere bodde en av informanterna, precis som jag, i ett litet hus som byggts till. För hennes del var det viktigt att bo billigt för att kunna ha hästar. Jag hade en gång flyttat ut för att kunna arbeta inom akademien med de dåliga arbetsförhållandena jag visste följde med det. Hon och jag kom bland annat därför att få många gemensamma samtalsämnen.

Det fanns också diskussionsämnen som engagerade många av oss och som överskred de olika kategoriseringsprinciperna. I pauser diskuterade exempelvis både män och kvinnor frågor om jämställdhet, politik, ekonomi och miljö. Med flera av informanterna delade jag också humor. Vi skrattade mycket.

Men min medelklassposition – som kan sägas ha möjliggjorts av att det skapas och ständigt återskapas föreställningar om giltig kunskap och att vissa ska vara denna kunskaps representanter – gjorde sig tydlig på andra sätt. Som forskare hade jag fått viss röst i det offentliga och därmed möjlighet att delta i det samhälleliga organiserandet. Jag visste att jag kunde göra mig hörd. Det hade jag också gemensamt med Carl Bennet, även om hans röst hade betydligt mer genomslag än min. Likaså hade jag en akademisk tillhörighet som jag inte bara delade med Bennet utan också med andra i koncernledningen. Personaldirektörens utbildning liknade i vissa stycken min egen, vilket också skapade en känsla av att hon och jag kunde dela ett språk och samma strävan att förena karriär och moderskap.

Något annat som skiljde min arbetssituation från de anställda i produktionen var att jag inte på långt när var lika utsatt för kroppsliga risker som de. I produktionen var kravet på funktionsnormalitet stort. Man skulle klara av att arbeta stående hela dagar. Det krävdes ständiga sträckningar, tunga och återkommande lyft. Man skulle också kunna springa i höga trappor i maskinernas innanmäte. Risken för skador var betydande. En skada kunde också komma att förhindra vidare arbete för tid och evighet. De som arbetade i produktionen riskerade också kroppsliga förlitningar. En av de sista dagarna jag var på E1 skadade Solveig Johans-

son⁴ sin hand så allvarligt att hon blev sjukskriven i över ett år. Trots att det fanns ergonomiska utrustningar var det många lyft och handrörelser som de anställda och skyddsombud bedömde som farliga och nedslitande. Att jobba så oregelbundet var i sig en förslitningsfaktor. Att de ständiga nattskiften eller sena kvällsskiften kunde vara skadliga var alla medvetna om. Många hade arbetat med färger och kemikalier som senare visat sig vara giftiga och som nu var förbjudna. Men vilken skada hade de hunnit åstadkomma och vad fanns på industrin idag som skulle visa sig vara farligt i morgon?

De andra förväntningarna som fanns på mig, de andra positionerna än den som forskare är viktiga av flera skäl. Det hade betydelse att jag identifierades som kvinna, det innebar exempelvis att jag råkade in i vissa händelser som jag inte hamnat i om jag kategoriserats som man. Att jag själv gavs en rad roller och tillskrevs innebörder gjorde det också möjligt för mig att använda mig själv och det jag råkade ut för som forskningsmaterial. Det är också ett av skälen till att mitt jag är väldigt tydligt i texten.⁵

De starka bilderna och normerna som erbjuder positioner som forskare, svensk, kvinna och så vidare och som gjorde mig begriplig på koncernen kan jag emellertid också se som en slags förklaring till att jag kunde röra mig mellan olika rum på koncernen. Självt upplevde jag inte mina fältarbeten som besök i något totalt exotiskt annorlunda. Det fanns alltid något som jag inte kände mig främmande inför utan delaktig i och igenom, ja som jag kunde identifiera mig med. På samma sätt tror jag att mina informanter också såg möjligheter att identifiera sig med mig.

Det främsta skälet till att jag vill framhålla att jag kom att bli en del av och korsa flera olika gemenskaper är att både jag och informanterna hade formats och kommit att förstå världen och oss själva utifrån en rad meningsgivande sammanhang. Gränserna mellan vad vi delade och inte delade var aldrig givna och inte heller helt förutsägbara. Inte minst denna erfarenhet fick mig att sträva efter en kritisk förståelse av kön, klass och etnicitet som inte syftade till att slå fast gränser eller tala om vad som var typiskt för den ena eller andra. Istället blev det viktigt att undersöka de

⁴ Jag har valt att presentera alla informanter, alltså även de som har fått ett fingerat namn, med ett för- och efternamn. Första gången en informant omnämns eller kommer till tals presenterar jag den med båda namnen. Beroende av om jag sedan får ett personligt förhållande till personerna övergår jag till att kalla dem för ett förnamn.

⁵ Ett annat skäl handlar naturligtvis om att jag vill understryka det situationella i kunskapsprocessen. Det är inte ett betraktande fritt från sammanhang som redovisas. Se även Haraway 1991.

många föreställningar som fanns och fundera över deras kraft att placera oss i olika rum, vid olika maskiner, med olika uppgifter och eller begränsa eller möjliggöra rörelser mellan dem.

Bokens upplägg

Texten har disponerats så att studien på koncernen kommer först. Jag följer där olika samhällliga och organisatoriska föreställningar och normer om hur människor motiverades att arbeta som de gjorde. Det motstånd som fanns bland personalen – ledare och organiserade – mot uppmaningar, krav och förväntningar på engagemang för det gemensamma, lyfter jag fram och analyserar. Därefter förskjuts tyngdpunkten i texten och i bokens avslutande kapitel studerar jag de strider och tillsammanssträvanden som återfinns i den näringslivsanknutna mångfaldsvisionen. Särskilt intresse fäster jag vid föreställningar om nation, ledarskap och demokrati. Jag har valt att lägga det här avsnittet om mångfaldsretoriken sist av flera skäl. Det främsta handlar om att jag inte, genom dispositionen, vill skapa en bild av att det är den officiella näringslivsretoriken som kommer först och sedan påverkar de olika verksamheter uppifrån och ned. Föreställningar och normer skapas och upprepas överallt och näringslivsretoriken kan lika väl förstås som ett svar på normomvandlingar som dess ursprung.⁶

Trots att texten är uppbyggd utifrån en rad teoretiska antaganden har jag valt att inte tynga framställningen med en inledande teoridiskussion. Jag kommer istället att återkomma till, lyfta fram och resonera om de teoretiska ansatserna inne i kapitlen.

⁶ Detta perspektiv är jag naturligtvis inte ensam om. Det är en relativt grundläggande tankegång hos Foucault om att makt kommer underifrån (2002). Denna tanke återkommer även hos Hardt och Negri i deras studie *Imperiet* där man talar om att förändringar, exempelvis nyliberalism, kan ses som en effekt av att människor agerat och rört sig (2003). Hos Laclau och Mouffe finns också denna tanke, men den skiljer sig ändå radikalt från Hardt och Negris. De förra menar att det ständigt pågår en politisk kamp om definitionerna, en strävan efter att på olika sätt skapa en bättre representation av sig själv och andra. Hos Hardt och Negri finns ett antagande om en immanent rörelse, om en allmän vilja att "säga emot" (se Laclau 2003).

Tillsammans

När jag kom till E och E1 i början av 2000-talet för att förhöra mig om möjligheterna att få utföra en studie om mångfaldsvisionen där uppfattade jag läget som mycket gott. Vinstmarginalerna ansågs vara goda och börsanalytiker gillade vad de såg. Den vid den här tiden relativt välkände finansmannen och industrialisten Carl Bennet hade några år dessförinnan köpt företaget E1, som tillhör den hårt konkurrensutsatta grafiska branschen. Många av de anställda hade varit lättade över att någon över huvud taget varit beredd att satsa pengar. Bennet fortsatte också att köpa upp grafiska företag och koncernen växte.

Carl Bennet och hans köp kom nästan alltid att utgöra en positiv vändpunkt i berättelser om företaget såväl bland de anställda som bland skribenterna i den ekonomiska pressen. Bilden av ledaren och ägaren tycktes bli en bild av företaget, vilket antyder vilka förväntningar som fanns på just ledar- och ägarrollen. Men det var inte bara ägandet som var nytt. Mycket skulle komma att förändras på E under de kommande åren. Åtminstone var det så som det var tänkt och berättat. E skulle bli en koncern i tiden.

När jag inledde studien något år senare på E:s dotterbolag E1 var stämningen fortfarande på topp. Det var rekryteringsproblem och man frågade sig hur man skulle få tag på tillräckligt mycket folk. De nya maskinerna hade just installerats, och deras storlek, tekniskt avancerade lösningar och snabbhet tycktes lova framgång och konkurrenskraft. Ett dusintal gånger fick jag höra att det var sådana maskiner man hade ute på tryckerierna i Europa, och att man var förlorad utan dessa jättestora pressar. Massor av människor skulle vidareutbildas för att kunna hantera dem. Med maskinerna skulle nya marknader kunna vinnas.

Utifrån min första ambition att studera mångfaldsvisionen var detta

naturligtvis ett spännande läge för mig. Hur skulle nu rekryteringen utifrån och internt gå till? Skulle mångfaldsvisionen på något sätt manifesteras? Hur skulle de anställda tänka och tala om det som kallades mångfald? Hur skulle man förhålla sig till nya arbetskamrater? Gert Broberg, personaladministratör på E1, berättade hur han var ute och informerade eventuellt framtida anställda om företaget och hur han stolt kunde säga att koncernen växte, att tryckerier runt om i Europa köptes upp. Han brukade uttrycka sig så att ”*Idag* har vi så här många företag”, och därmed lät han förstå att dagen därpå kunde det vara många fler.

Ledare och fackombud berättade för mig att det bara fanns plats för ett visst antal tryckerier, och jag förstod att man ansåg att uppköpen var nödvändiga, liksom att det var lika nödvändigt att bli större och större. E och E1 var nog en av vinnarna, så kändes det i alla fall, och det var så man talade om koncernen och dotterbolaget. Det fanns också en tilltro till företaget i de här beskrivningarna. Bennet hade ju skjutit in mer pengar och det tolkades som ett gott tecken, någon med kapital tycktes tro på företaget. Framtiden var ljus, E1 var verkligen en av de kommande stora, man var med i det nya, i tempohöjningen.

När jag påbörjade mina deltagarobservationer på hösten samma år hade allt svängt. Den tidigare så glade och hoppfulle Gert Broberg var frustrerad och talade om att företaget ”blödde pengar”, en metafor som för övrigt ofta återkom och som fick företaget att framstå som en döende kropp, eftersom blödandet alltid framställdes så dramatiskt. Det var inte fråga om att bara plåstra om eller vänta ut en läkning, så mycket förstod jag. Metaforer möjliggjorde men begränsade samtidigt förståelserna för olika skeenden (jfr Czarniawska 2001; Czarniawska & Sköldberg 1998). Gert berättade också att människor inte hann utbildas och att de nya storinvesteringarna man gjort inte fungerade som de skulle. Till råga på allt hade sjukfrånvaron skjutit i höjden och den i facket engagerade Reinhold Axelsson sa till mig att företaget behövde göra något åt arbetsmoralen som han menade hade sjunkit drastiskt.

När huvudskyddsombudet skulle visa mig runt i de stora produktionshallarna var det inte de stora pressarna eller de nya formerna av organisation som kom i fokus. Han pekade istället på pappersinsamlingen för återvinning och sa ironiskt: ”Den delen är den enda som går med vinst på det här företaget.”

Personal, ledare, fack och utomstående framställde allt oftare E1 som en förlorare i striden. Det började förstås som ett företag som inte längre var med i toppen och som inte längre hotade de andra tryckerierna ute i

Europa. Det var inte fråga om att man frivilligt ändrade historierna om företaget, man hade inte tröttnat på dem, men villkoren för den lyckosamma berättelsen hade förändrats. Nu talades det runt om i världen om lågkonjunktur, om en ekonomi på väg ner i en vågdal. Kurvorna i de grafiska tabellerna kunde liknas vid vågor. Vågmetaforerna med sina beskrivningar av E:s, liksom världens, ned- och uppgångar var många. Vågorna som kom kunde man inte göra något åt, de framstod som lika säkra, eller osäkra, som naturfenomen. Kom man för djupt ned i en våg och inte orkade "hålla sig flytande" – en annan återkommande metafor – kunde man "gå under" och inte komma med upp på nästa vågtopp. På E1 menade man att vinsten nu var för låg och trots att man hade mycket att göra gick det dåligt. De anställda så väl som den ekonomiska pressen berättade nu om ett företag i fritt fall. Frågan var om Bennet nu också skulle överge E1. Bennet hade ju blivit personifieringen av lycka och framgång. Han passade inte längre ihop med E, eller skulle han dras med i fallet? Börja bli betraktad som en förlorare?⁷

Beskrivningen av läget och vad man skulle göra åt situationen ingick samtidigt i de många av kritik fyllda strider som jag kom att stöta på på E1. För vems var felet? Hur skulle man förstå de ekonomiska förhållandena ute i världen och på E1? Och den här nyorganisationen som det talades om, hur skulle det gå med den? Och var den bra?

De många förändringarna innebar naturligtvis också något för min studie. I en tid då nedskärningar stod för dörren tycktes inte mångfaldsvisionen vara i centrum för någons intresse. Men det var en novemberdag när arbetet stannade upp på E1 som jag på allvar förstod att nu, nu skulle inte studien längre kunna bli densamma. Fokus på mångfaldsvisionen räckte inte längre, det hade varit knackigt länge. Istället hade jag börjat fundera över hur oense man var och hur mycket man uppehöll sig vid att allt var så föränderligt. Den här dagen var jag dock tvungen att verkligen börja tänka om. Det var en annan, men besläktad studie än den om mångfald som jag skulle utföra och som jag efter denna dag skulle börja diskutera med mina informanter. Nästa avsnitt handlar om den dagen och utgör samtidigt ett exempel på uppdelandets, organiserandets, inlemmandets och exkluderandets mångtydiga praktik.

⁷ Se *Veckans Affärer* nr 46 2002.

Krismötet

Det var en eftermiddag i november som situationen på E1 kom att förändras. Jag var på väg till dagens andra skift. Stämpelklockan slank jag förbi och kom vidare in en av de stora och ganska varma produktionshallarna. Omgående kände jag att något var fel. Alla stora pressar stod stilla. Inga truckar märktes av. Vanligtvis for de runt med jättelika pappersrullar, bingar med makulatur eller pallar med färdiga tryckalster. Det var tomt vid de långa pulpeterna där man kontrollerade att tryckpressarna hade rätt fuktmängd och spänning på pappersrullen. Jag såg heller inte till några reparatörer i rödaktiga arbetskläder med verktygslådor på små vagnar, inga besökande män i kostym och inte heller några arbetsledare eller chefer som vanligtvis sprang omkring, lite bleka och svettiga. Det var ödsligt och allt kändes radikalt fel. Vanligtvis var ljudnivån hög, maskinerna gick på högvarv och rörelserna var många.

Jag skyndade undrande och ensamt på mina steg bort mot omklädningsrummet och det skåp där mina lånade arbetskläder fanns, en blå bussarong, blå arbetsbyxor och grå stålhattade skor med spänne. På vägen dit rundade jag den press som jag skulle vara vid under de närmaste timmarna och där fick jag syn på Annelie Nilsson, tryckaren. Hon hade kommit i mycket god tid till sitt skift och det var av henne jag fick förklaringen till att det var så tomt. "Morgonskiftet är på möte", berättade hon, och jag visste lika väl som hon vad det är för slags möte. Leende och samtidigt svagt skakande på huvudet sade hon också: "Vårt eftermiddagsskift har blivit kallat till möte klockan tre."

När jag bytt om och kommit ner igen var produktionshallarna återigen fyllda med folk. Tillståndet var dock långt ifrån som det brukade vara. Istället för att vara och en arbetade med sitt gick diskussionerna höga och man stod tätt tillsammans utanför ett av fikarummen. En massa svordomar blandades med ett och annat uppgivet skratt, man pratade och pratade. Kaffe hölldes upp i pappersmuggar. Det var ett slags undantagstillstånd.

Annelie och jag började vandra iväg till "vårt" skifts motsvarande möte som skulle ske borta vid en av de stora pressarna. Vi pratade om det förfärliga som sagts. Annelie berättade att hon blivit uppsagd förr, men snart fått komma tillbaka igen. Det ingav visst hopp, men påpekandet rymde också en förståelse av det ekonomiska läget som något osäkert, lite som en vindflöjel. I efterhand kom jag också att förstå Annelies kommentar som en upprepning av en återkommande tankeprincip bland anställda

och ägarna som handlade om det ekonomiska som något ständigt föränderligt, något osäkert. I hennes resonerande kunde jag också ana ett annat vanligt sätt att tala om och uppfatta situationen på E och E1. Det var en berättelse om *de andra*, de däruppe, ledarna, som inte riktigt visste vad de gjorde. I det här fallet handlade det om att de nog sade upp anställda i onödan, igen.

Vi hejade på folk som kom från olika håll och skrattade lite åt spetsfundiga kommentarer om läget. Väl framme vid platsen för mötet stötte vi på det arbetslag som jag fått lov att följa tidigare. Tommy Lindberg var gruppleddaren i det laget och han var också Annelies sambo. Han hejade glatt på oss. Lagets ena biträde Lotta Svärd svor lite åt situationen, men uppmärksammade, mitt i bedrövelsen, lite skämtsamt att vi alla tre – Annelie, Lotta själv och jag – inte bara utgjorde en minoritet för att vi var tjejer i detta hav av män utan också för att vi alla var ordentligt undermedellängd. Vi trängde oss därför beslutsamt genom hopen av folk för att komma längst fram. Framför oss stod koncernens och tillika detta dotterbolags nytillträdde vd, Mats Rosenqvist. Den förra vd:n hade nyligen fått lämna sin post efter bara nio månader, ungefär lika länge som vd:n dessförinnan suttit. Vd-stolen kallades därför lite skämtsamt för en katapultstol av folk på E1 och var därigenom ett av många exempel på hur humor som band samman dem som organiserades, samtidigt som cheferna – också högt upp i hierarkin – beskrevs som utsatta och utan reell makt.

Rosenqvist var lång, vilket inte är en oviktig egenskap om man ska vara ledare i näringslivet,⁸ kraftfull och klädd i vit skjorta, slips och byxor med pressveck. Vid sin sida hade han Gert Broberg, personaladministratören, välklädd i jeans och slipover. De som skulle informeras var alla klädda i blå arbetskläder. Mötet var på så sätt en välkänd upprepning av ett *vi* och *dom*. Den ena gruppen bestod av dem som skulle informera och den andra av dem som skulle bli informerade och som antogs finna sig i besluten. Klädernas materialitet var del i skapandet av skillnad precis som uppställningen. Själv funderade jag över min egen position och att det var från den här utsiktspunkten och i de här kläderna jag fick erfara detta möte. Jag skulle lika gärna ha kunnat komma med Gert, det fanns ju tillfällen när jag följt med honom. Jag insåg samtidigt att det bara var jag som över huvud taget skulle kunna tänka mig denna personliga per-

⁸ Längden diskuteras sällan i mångfaldsresonemang. Ibland noteras det dock att betydande längd kan vara en god förutsättning, en del i det föreställt normala och eftersträvarvärda (se t.ex. Alm 1999:27. Det kroppsligas spel omnämner även Lindqvist i sin bok *Herrar i näringslivet* (1996).

spektivförskjutning. De andras positioner var betydligt stabilare och svår-
föränderliga.

Så hostade Rosenqvist till och mötet började. Han talade om att företaget gick dåligt, mycket dåligt, det var fråga om huruvida det skulle kunna överleva eller inte, det var den allvarligaste krisen hitintills, och tidigare kriser som de anställda hade erfarenhet av skulle inte jämföras med denna, poängterade han där han stod med ett ihoprullat papper i handen, mitt bland pallar och oljiga pressar. Nu var det därför nödvändigt att göra något om företaget alls skulle klara av att finnas kvar. Åtgärderna bestod av att flytta en av pressarna till ett annat dotterbolag i Polen där löneläget var bättre, sade Rosenqvist, och jag förstod naturligtvis att han menade att lönerna var lägre och att det var det som var bättre. Här på detta företag skulle 80 personer få gå, fortsatte han. Förhandlingarna om vilka det skulle bli skulle påbörjas veckan därpå. Dessutom hade man i vederbörlig ordning gått ut med en pressrelease om detta, liksom meddelat börsen. På så sätt påmindes det om att vi befann oss på en scen där företaget var iakttaget. Nu hade man visat att man hade agerat.

En annan åtgärd som vidtagits var att chefen för tryckeriet inte längre var kvar vid företaget. Istället skulle den nuvarande chefen för binderiet ta hans plats. Facket hade visserligen reserverat sig mot denna omflyttning, berättade Rosenqvist vidare, men så blev det i alla fall. Jag visste, där jag stod, att den tillträdande chefen tidigare varit chef på tryckeriet, men fått gå på grund av att han var illa omtyckt. Nu stod vd:n och bad alla om att ge honom en ny chans. Strax därpå kom den nye chefen gående. Även han underströk att han lärt sig något och att man tillsammans skulle kunna jobba framåt.

Ordet "tillsammans" återkom många gånger under den lilla stund som de två ledarna talade. Kanske önskade de att ordet skulle frammana en känsla av delaktighet och gemenskap i en svår stund. Det är ju också ett sätt att tala i en situation som denna. Själv funderade jag över hur personalen, eller medarbetarna som de kallades av cheferna, uppfattade det ivriga användandet av begreppet. De ur arbetsstyrkan som jag mött under mitt fältarbete skulle troligen komma att fnysa åt det där, tänkte jag. Jag visste att deras beskrivningar av företagsledningens sätt att uppfatta problemen och skapa lösningar nästan alltid åtföljdes av huvudskakningar och bitska kommentarer.

När Rosenqvist strax innan också talat om att det var så viktigt att alla *tillsammans* nu skulle arbeta för att rädda företaget, när han sade att det skulle gå men då måste alla tillsammans arbeta på, alla tillsammans,

så tittade jag mig omkring och funderade på vilka som kunde räknas in i detta tillsammans, vilka var det "vi" som skulle få vara kvar och gemensamt få företaget på fötter, vilka utestängdes nu? Vilka stod här och anade att de inte var med i denna av Rosenqvist så omtalade gemenskap? Vilka var de som blev av med sina tills vidare anställningar och skulle få komma tillbaka som extrapersonal eller som vikarier på sina gamla tjänster? Vilka var alla de som nu arbetade extra och som inte alls gavs någon framtid på företaget? Det här var ett uttryck för konkurrensens tillsammans. Rosenqvists anförande kändes exempelvis långt från den gamla satsen om "en för alla, alla för en". Naturligtvis gällde inte heller folkhemstänkandet om allas rätt till plats, likvärdighet och "medborgarskap". Att tänka sig medarbetarskapet som ett medborgarskap tedde sig naivt, det förstod jag ju, även om så mycket av sättet att resonera på, på olika sätt relateras till en medborgardiskurs. I medarbetarskapstermen, som Rosenqvist brukade använda sig av när han talade om de anställda, låg en förväntan om delaktighet, av känsla för det gemensamma, om att befinna sig på samma nivå. Det hade det gemensamt med medborgarskapet.

Man kan ju samtidigt förstå den här betoningen av tillsammans på ett annat sätt. Alla skulle verkligen vara med om att rädda företaget, vilket för några skulle innebära att de måste ställa sig vid sidan av. Några måste, i solidaritet med företaget, lämna det, vara medarbetare i exil eller kanske förstå sig själva som fotbollspelare på bänken.

Att gränsen mellan dem som skulle få vara kvar inne i företaget och ordna till det, och de andra inte var liktydig med den gräns som rådde mellan de blåklädda och Rosenqvist kom också att stå klart några månader senare. Rosenqvist blev då själv en i den långa raden av ledare som fick lämna koncernen. Ingen, och absolut inte cheferna, var säkra. Alla visste att utslagning, att få lämna gemenskapen, var en del av det så kallade spelet. Den som inte lyckades, alternativt inte varit anställd tillräckligt länge – i det här fallet krävdes, om man inte hade en ledarposition eller specialkompetens, 11 år för att få stanna – måste vara förberedd på att lämna företaget. Att man sedan gjorde det under väldigt olika premisser är viktigt att påpeka. Villkoren varierar om man är en vd med en årsinkomst på flera miljoner och möjligen också skyddande avtal vid uppsägning, jämfört med om man efter en tremånaders uppsägningsperiod har en A-kassa eller möjligen en tillfällig anställning som väntar.

Nåväl, tillbaka till mötet. Framträdandet var plötsligt över och Rosenqvist vände sig mot de anställda och undrade om någon hade frågor

att ställa. Tystnaden var till en början påtaglig, men efter en stund frågade en av tryckarna vilken press det var som skulle plockas ned och skickas till Polen. Rosenqvist ville inte svara på det och hänvisade också till att facket skulle informeras först, det var viktigt att allt gjordes i rätt ordning, sade han. Sedan frågade ingen något mer och efter en liten stund bröt man upp och gick tillbaka till sina pressar, mer kaffe sattes på och ingen tycktes vara beredd på att gå tillbaka till sina arbetsuppgifter. Det gjorde att känslan av att befinna sig i ett slags undantagstillstånd infann sig igen. Om det var tyst på mötet så pratades det desto mer nu. "Varför sa ingen något därinne", undrade en man och skakade på huvudet. "Här ute kommer allting..." Nej, någon bra situation för diskussioner och kritiskt ifrågasättande hade det ju inte varit. Och vad skulle man ha sagt? Inte ens frågan om vilken press som skulle plockas ned, och som på ett dramatiskt sätt skulle förändra minst tio personers arbetsuppgifter, ansågs ju möjlig att besvara. Information var det fråga om, enkelriktad sådan. Diskussionerna med ledningen fördes om möjligt genom facket.

Hur som helst så pratades det nu efteråt. Någon sade på det där ironiska sättet som jag lärt mig känna igen som ett visst sätt att tala om företaget bland de anställda, att "förr fick man en chokladask till jul, nu får man detta". Många ifrågasatte att man återtillsatt den gamle chefen och Annelie skakade uppgivet på huvudet åt allt tal om att man skulle göra det här "tillsammans". "Om nu motståndet mot den här nye chefen är så uttalat, om man tidigare jobbat för att slippa honom, så är ju det här ett exempel på att ingen lyssnar på oss", sade hon och påpekade att "här nere på golvet kan man ju inget göra. Det är ju ledningen som måste förändra sitt arbetssätt. Vi kan ju inte göra något annat än att jobba."

Hon refererade till en återkommande version av ledarnas berättelser om att folk inte arbetade som de skulle, inte hade rätt flexibla inställning, inte hade det gemensamma bästa för ögonen, en beskrivning som för många av medarbetarna framstod som alldeles obegriplig. "Men", påpekade Annelie, "vi kan ju inget annat göra än jobba på med vårt." Hon, som så många andra på den här arbetsplatsen, gjorde jämförelser med ett fotbollslag för att förklara vad hon menade. "Man kan inte bara hålla på att focka en massa spelare om det inte går bra, man måste ju göra något åt sättet att spela och det är ju ledarnas och tränarnas ansvar", menade hon.

Med den här beskrivningen fick Annelie mig att se effekterna av olika sätt att tolka och organisera. Hon visade också hur "tillsammans" kan ha olika innebörder och att vilken innebörd som blir gällande får betydelse

för hur man agerar. I Annelies resonemang återfanns olika sätt att förstå alla som var verksamma på E1. Här återfanns exempelvis en ganska traditionell förståelse av arbetarklass som en kategori som stod emot företagets ledning, inte bara kapitalister utan främst dem som man upplevde ha den reella makten i organisationen, arbetsgivarens förlängda arm, det vill säga cheferna. Det var *vi arbetare* och *dom i ledningen*. Det var *dom* emot *oss*. *De* som inte lyssnar, och å andra sidan *vi* som bara gör vårt jobb, *vi* kan inte göra mer. När jag tänkte tillbaka på mötet, hur det andra skiftlaget kommit tillbaka och druckit kaffe och stått tätt tillsammans diskutera utan att någon gick tillbaka till sin arbetsplats såg jag också detta som ett tillfälle, när man agerade som klass, man skapade ett undantagstillstånd, en plats och en tid som inte ledare eller ägare hade kontroll över.

När Annelie började tala i sporttermer var också det något välbekant. Sportmetaforiken var en del i konstruerandet av klasslika kategorier. Men istället för att tala om sig som klass, som underordnade och ledare – där ledaren kunde vara allt från arbetsledaren till ägaren av kapitalet Carl Bennet – utgjorde man i det sammanhanget ett *vi*, ett lag med en entusiastisk coach. "De andra" i den här sportmetaforiken blev inte ledare, arbetsgivare eller kapitalisten som i den socialistiska tolkningen av världen, utan andra företag, branscher, nationer och världsdelar. På det viset blev sportmetaforiken både avväpnande och organisationsmässigt användbar. "Det var så de skulle tänka", menade ju Annelie, och upprepade därmed också själv de organisationsteorier som jag hört att ledarna på E1 ville få till stånd. I Annelies resonering manades också fram föreställningar om ett företagligt *vi*, med gemensamma intressen. Genom att relatera till det sportsliga så skapades också där en idé om vikten av att prestera, att som sportutövare göra sitt yttersta för att slå nya rekord, vinna cuper, bli bättre och bättre och bättre. Kapitalismen tycktes då framstå som en ständigt pågående tävling som det handlade om att vinna gång på gång.

Att som Annelie röra sig mellan dessa tolkningar var också något vanligt på E1. Ömsom var man del av en klass och agerade också så, ömsom fanns i alla fall förväntningar på att man borde fungera mer som ett lag med en sporrande coach. Och ibland fungerade det verkligen så också, alla klutar sattes till för att lösa problem, för att jobba effektivare utifrån ledningens idéer om effektivitet.

Annelies många beskrivningar av företaget och av ekonomin som något oberäkneligt, liksom hennes olika förståelser av sig själv, visar på det

tillfälliga i hur jagförståelse såväl som omgivningen kan komma att framstå. Det fanns konkurrerande eller parallella föreställningar om vilken gemenskap som skulle gälla och vilken form av agerande som skulle vara giltig. I nästa avsnitt ska jag redogöra för några begrepp som jag fortsättningsvis kommer att använda mig av för att förstå mer av de här processerna då något ges mening och innebörder.

Organiseringens och självförståelsens villkor

Jag uppfattade inte Annelies åsikter, de olika gemenskaperna som skiljdes ut och formades, som rena tillfälligheter. I Annelies åsikter, i sätten på vilka man agerar på E och hur man sluter sig samman och skiljer ut sig från andra, ja i alla dessa fenomen återfinns föreställningssammanhang som är betydligt vidare och större än enstaka åsikter och praktiker. Man har kommit att erfara sin omgivning, sin arbetsplats och sig själva utifrån vissa tankesammanhang och normer som man delar med andra. De här tankesammanhangen, organiseringarna och agerandena kan också kallas för diskurser. En diskurs utgör villkoret för hur man kan urskilja och uppfatta exempelvis "näringsliv", "ledare", "arbetare" och "kvinna". Diskurser upprepas och återfinns i allt tal och i all praktik, men också i det materiella.

Näringsliv, som koncernen kan ses som en del av, kan exempelvis förstås utifrån en marknadsekonomisk diskurs. Det kan då kanske ges betydelsen av att vara en nations kornbod, det vi alla är beroende av. Koncernen blir då också del i och görs viktig utifrån denna förståelse. Utifrån en miljödiskurs kanske samma näringsliv istället skulle förstås som källan till vår tids nedsmutsning och därmed som ett stort hot mot oss alla.⁹ Med en sådan förståelse av näringslivet framträder det som ett problem. Ett tredje föreställningssammanhang som ger näringslivet och koncernen innebörd är den sportdiskurs som kan sägas ha blivit citerad av Annelie i hennes åsikter om företagsledningen och de organiserade. Med den skapas en bild av en yttre fiende eller motståndare och en inre sammanhållning. Ytterligare ett sammanhang genom vilken näringslivet kan ges innebörder och som därtill kunde anas i Annelies resonering, är naturligtvis det socialistiska. Med det blir näringslivet – liksom koncernen – begripligt som en skiktad institution där vissa exploateras och andra exploaterar.

⁹ Se Tom Böhlens studie *Vindkraft, landskap och mening* (2004).

Att det inte går att uppfatta något utan att samtidigt på det här viset ge det mening och innehåll är en viktig utgångspunkt i all diskursteoretisk forskning, så också i den här boken. Man kan inte nå en inneboende eller given betydelse i det som skiljs ut som "näringsliv" eller "koncern", eller ens i "ekonomi". De betydelser som ges är inte heller entydiga eller stabila, vilket exemplen ovan visade. Av detta följer att det är betydelsefullt vilken förståelse och materialitet som kommer att bli relativt dominant och vad för slags alternativ som blir marginaliserade. Om näringslivet uppfattas som en kornbod eller som ett exempel på miljöförstöring alternativt som en exploaterande kraft, leder det till skilda ageranden, till att vissa materialiseringar och verbaliseringar möjliggörs och till att skilda maktpositioner skapas. Det får betydelse för hur det samhällliga ska organiseras, för var problemen och möjligheterna antas finnas, hur kritiken får form och för vem som är bäst ämnad att leda. Det diskursiva upprepas alltså pågående och är såväl villkoret som möjligheten för all organisering och identifiering.

Annelie kom att förstå sig själv både som del i en klass, vilket krävde visst agerande, och som del i ett lag med en coach. Båda dessa diskurser skapade alltså positioner som man kunde identifiera sig med och som därmed manar till viss subjektivitet. Detta innebär att det är viktigt att studera hur vissa principer tenderar att bli mer dominanta än andra. Diskurser får betydelser för vilka möjligheter det finns att förstå omgivningen och det egna jaget, villkoren för agerande, för agentskap (Foucault 1993, 2002).

"Näringsliv" behöver inte heller förstås som en given kategori. Istället kan man se den som formad i relation till något annat. Inte sällan kontrasteras den mot "offentlig sektor" som, utifrån en marknadsekonomisk diskurs, oftast definieras som tärande till skillnad från närande. Det råder dock ett stort (om än inte totalt) samförstånd eller, om man vill uttrycka sig i diskursteoretiska termer, en hegemoni, om att det är så det som kallas samhället ska förstås. Det tycks givet att det "finns" en näringslivssektor och en offentlig sektor. Denna uppdelning har institutionaliserats och materialiserats i exempelvis retorik, lagar, organisationsprinciper och löner och framstår som relativt given. Diskursens stabilisering och materialitet innebär att möjligheterna att tänka i och organisera utifrån andra kategorier begränsas. Samtidigt så har denna konstruktion möjliggjort en viss organisation och samhälllighet. Det är ett exempel på hur en uppdelning är såväl begränsande som produktiv (Foucault 1993, 2002).

Alla uppdelningar får också betydelse för hur man uppfattar sig själv och andra. Förstår man exempelvis näringslivssektorn utifrån en mark-

nadsekonomisk diskurs, som gör näringslivet till samhällets kornbod, skapas också föreställningar om vem som utför det viktigaste arbetet i samhället. Kanske innebär det att man uppfattar dem som arbetar i näringslivet som samhälleliga försörjare och de andra i samhället som beroende. Det leder i sin tur till att det skapas en föreställning om en reell maktskillnad. Någras insats antas vara viktigare än andras. Några andra riskerar samtidigt att förstås som beroende eller underordnade. Uttryckt på annat sätt så innebär de här diskurserna och de kategorier som konstrueras alltid också ett skapande och legitimerande av, i det här fallet, ekonomiska maktpositioner (jfr Derrida 1981).

De ekonomiska diskurserna står inte fria utan konstrueras alltid tillsammans med en rad andra föreställningar. Den offentliga sektorn har exempelvis ofta kommit att relateras till kategorin kvinna, medan näringslivssektorn gjorts manlig. Män förväntas agera som producenter och införskaffare av lönedel. Kvinnor har genom en rad diskurser konstruerats som beroende och reproducerande.¹⁰ Kategorierna kvinnor och män skiljs därmed ut och framställs som om de vore radikalt olika och tillhörde skilda sfärer i samhället. Samtidigt görs uppdelningen mellan näringsliv och offentlig sektor än mer naturlig och given genom att den relateras till eller förstås utifrån köns- och sexualitetsdiskurser. Näringsliv och offentlig sektor ses nästan som ett heterosexuellt par (se även Martinsson 2005b).

På liknande sätt finns det också rasifierade och nationaliserade förståelser i det ekonomiska och ekonomiska konstruktioner i skapandet av kategorierna svart och vit, svensk och invandrare. Den postkolonialistiska forskaren Paulina de los Reyes har i artikeln "Olika tider ojämlika platser" (2005) skrivit om hur föreställningar om det ekonomiska som ett linjärt utvecklingsprojekt varit viktigt för skapande av en imaginär västeuropeisk och vit självförståelse som det mest utvecklade. Denna diskurs har gjort *de andra* till några som kommit på efterkälken i den ekonomiska utvecklingen och som nu tycks leva i kaos. Sådana konstruktioner gör något med föreställningar både om ekonomi och om ras. De skapar och naturaliserar rasifierade, nationaliserade och ekonomiska maktpositioner.

Kategorier som kvinna och man och svart och vit måste alltså förstås som konstruerade. Vissa kroppsdelar och hudfärger kopplas samman med egenskaper och förväntade agentskaper. Föreställningar om enhet-

¹⁰ Hirdman 1992; Åkerman 1983.

liga könade och rasifierade kategorier skapas. Det är uppdelningar som framstår som alldeles givna just på grund av att de ständigt upprepas och relateras till en rad andra antagna självklarheter. De är ytterst politiskt och normativt konstruerade (se t.ex. Butler 1990, 1993; Hall 1997).

Ett intersektionellt perspektiv, som detta är, bygger på en diskursteoretisk ansats om nödvändigheten i att allt ständigt tolkas och ges mening och att konstruktion av mening är sammanvävd med, alternativt konstruerad i kontrast till, andra parallella meningsprocesser. Konstruktioner av mening och betydelser är inte en harmonisk och entydig process. Det skapas mycket motsägelser, vilket inte minst Annelies berättelser visade. Hon kom att identifiera sig med olika positioner och hon visade att arbetet och positionen som organiserad kunde konstrueras utifrån olika principer. Skulle hon ingå i ett lag eller vara del av en klass? Genom att identifiera sig som kvinna möter hon också en rad föreställningar som kommit till i kontrast till varandra och hon iscensätter själv i sitt vardagliga arbete, en form av motdiskurs. "Havet av män" som Annelie, Lotta och jag trängde oss fram i på det där stormötet, var en effekt av att tryckeriarbetet gång på gång gjorts till något manligt. Att vara tryckare var att vara man. I sin vardagliga praktik, troligen till viss del möjliggjord av en jämställdhetsdiskurs som manar till alternativa former av könat agentskap, kom Annelie att "göra" manlighet hon också. Hon iscensatte en förväntad manlig praktik. Samtidigt kan innebörderna för vad som skulle kunna räknas som kvinnligt ha förskjutits. Bland tryckarna fanns inte heller några som genom nationaliserande diskurser skiljts ut som invandrare. I den meningen var högstatusarbetet tryckare konstruerat som svenskt och manligt. *De andra* kan sägas ha exkluderats. Exemplet antyder också hur viktigt det är att inte heller tänka sig klass som en homogen enhet utan som skiktad (Mulinari & Nergaard 2004). Ett intersektionellt perspektiv handlar just om att fånga såväl de stabiliserande upprepningarna som osäkerheterna och motkrafterna.

Annelies beskrivningar är också ett gott exempel på att diskurser inte går att likna vid rör eller pipe-lines som ibland korsas. De bör istället förstås som under ständigt stridande tillblivelse. När företaget framställdes i sporttermer var detta en tankestruktur som kommit till i kontrast till en förståelse av företaget som en plats för exempelvis klasskamp. Sportmetaforiken upprepar i sin tur en rad marknadsekonomiska föreställningar. Att studera denna meningsbildningsprocess då marknadsekonomiska tankesammanhang går upp i andra och därmed kan komma att stärkas är också en viktig ansats i den här boken.

Den där dramatiska dagen i november kom alltså en mängd föreställningar och kategoriseringar att upprepas. Det handlade om Sverige och andra länder – även det exempel på konstruerade gemenskaper. Kvinna och man, de kortväxta och de långväxta var också positioner och grupperingar som urskiljdes utifrån diskurser genom vilka kön, kropp, nationalitet skiljts ut och givits mening. Vilka gemenskaper som får bli till och får betydelse, som det kommer att råda samstämmighet om är inte givet. Man kan se det som en slags kamp om hur situationer, redan genomsyrade av föreställningar, kan förstås igen och igen.

En organisationsdiskurs

I Annelies och Mats tal återkom en organisationsdiskurs som jag kom att möta gång på gång under min tid på E och i mina läsningar av mångfaldsretoriken. Det är en princip eller vision om organisation som kommit att bli ganska dominant. Det fanns en rad exempel på detta också på krismötet. Det är återigen Annelies sportmetaforiska resonemang, och den starka förståelsen av ett tillsammanskap, av att vara en coach som tycktes återkomma i Mats tal. Den kapitalistiska modellen framstår som en tävling. Det här tänkandet återfinns också i näringslivets mångfaldsvision och annan retorik. Drömmen om en engagerad och coachande ledare och lika engagerade och coachade medarbetare har också stabiliserats genom att bli en modell för organisering som lärs ut på högskolor och universitet runt om i världen. Modellen, som kallas för *performance management* eller postmodern organisationsteori, syftar till att öka prestationsgraden, att alla ska använda sig av sitt speciella inre jag, vara engagerade och delaktiga. Med begreppen coach och medarbetare ställs förväntningar på den anställde ledaren och arbetaren att vara en aktiv part i en tänkt gemenskap (se Lindgren 1999; McKenzie 2001; Petersson 2003; Tengblad 2003.) I det här sammanhanget naturaliseras också en relation mellan ledare och ledd (jfr Alvesson 1997, 1998). Det antas vara givet att det behövs en coach som ska engagera de ledda eller, som ledarna på E1 ofta sade, man måste få medarbetarna *med sig*. Och, precis som Annelie var inne på, så ska det finnas en strävan att entusiasmera, få till ett lag som kan coachas. Ledaren ska locka fram det bästa hos lagets medlemmar, få dem att både vara sig själva och använda sig av detta själv eller denna identitet så att de tillsammans kan spränga gränser. Det ställs alltså förväntningar på såväl ledare som dem som ska ledas. Tillsammans ska de gå så långt att de ska överskrida det förväntade, de ska *prestera*.

Annelies och vd:ns ord om laganda kan alltså ses ett uttryck för en relativt dominant global diskurs. När de upprepar den, är de också med om att göra den dominant, att bekräfta den. De är också med om att framställa situationen på E1 som en kollektiv angelägenhet. Genom att tala om medarbetarna, om ett engagerat vi, betonas också en företaglig gemenskap som närmast utesluter eller döljer föreställningen om stridande klasser. De anställda ska agera tillsammans för företagets eller organisationens bästa och inte bara ha ett fokus och ett ansvar utan ha ett gemensamt fokus och ett gemensamt ansvar (McKenzie 2001:62; Mlekov & Widell 2003). Det är en vision om ett stort vi. De diskurser som handlar om klass och klasskonflikter försvinner för en stund ur synfältet.

Exemplet med Mats och Annelie visar också hur föreställningar om ledarskap och om hur man ska vara som organiserad korsar de gränser som just formas mellan ledare och organiserade. Det är inte bara ledare som återskapar principer om den viktiga ledaren. Ledarkategorin skiljs ständigt ut. Den har kommit att bli ett objekt för en rad processer för hur inte bara företag utan också samhället ska komma att te sig. En ledare ska läras upp, engageras samtidigt som förväntningarna på dem att vara engagerande, coachande och ge uttryck för sin personlighet, att vara *sig själva* är stora (se t.ex. Hall & Olsson 2004). Även den organiserade, exempelvis Annelie, är med om att skapa den som ska leda. Annelie förväntade sig alldeles uppenbart ett visst ledarskap och att det är ledaren som ska ta tag i situationen, den som ska klara biffen. Mats och Annelie identifierade sig också med två positioner som möjliggjordes av den här organisationsmodellen. De agerade som den till gemenskap manande ledaren, respektive som deltagare i en potentiell laggemenskap.

Men, som sagt, Annelie liksom de flesta andra anställda visade också på en uppenbar misstänksamhet och ett ifrågasättande av denna organisationsmodell. Den var långt ifrån given. Och, som jag visade ovan, så identifierade sig också Annelie med en klassposition. Varken organisationsmodellen eller laggemenskapen var alltså stabil eller allena rådande. Kritiska antaganden om organisatörernas förmåga att agera, om deras förmåga att verkligen fungera som ledare, att vara de rätta coacherna satte tillsammansskapet under viss press.

Att säga emot

När Rosenqvist talade om att man *tillsammans* skulle arbeta för företaget på det möte som jag just berättat om, fick han inget mothugg. Bortsett från frågan om vilken press det var som skulle flyttas till Polen, var det ingen som sade något förrän efteråt när de kom tillbaka till sina maskiner. Ibland blev konfrontationerna dock direkta och grupper formerades inför varandra. Då var det uppenbart andra principer som skapade styrka att för en stund lämna idén om att företaget var ett lag. Istället gick man in i rollen som klass mot klass där olika berättelser om läget och företaget kom att krocka.

Men motståndet visade sig inte bara mellan ledning och dem som skulle organiseras eller ledas. Det kunde också handla om relationen mellan koncernstyrelsen och små aktieägare, så små att deras möjlighet till inflytande genom röster var minimalt eller inget alls. Jag tar upp detta för att ytterligare komplicera läget. Ägande behövde inte innebära inflytande eller konsensus, kanske inte ens klassgemenskap.

Bolagsstämman

Bolagsstämman var ett festligt arrangemang. Carl Bennet, som var huvudägare, satt bredvid ekonomidirektören och koncernchefen vid ett bord på ett uppbyggt podium i personalrestaurangen. Mörka draperier utgjorde en fond bakom dem. Dagordningen plöjdes snabbt igenom och koncernchefen berättade om hur han såg på bolagets möjligheter inför framtiden. Koncernen hade vuxit oerhört mycket, blivit europeisk, samtidigt var antalet anställda nu nere i 1 800 och man omsatte 2,5 miljarder kronor. Det innebar, berättade han, att man hade dubblat omsättningen de senaste fem åren. Det gick bra för affärsområdet *infologicistic*, men sämre för *infoprint*, berättade han. På *infologicistic*området hade man nu uppnått en intressant position i Europa, medan det var kärvare på *infoprint*sidan. Jag lyssnade uppmärksam, inte minst med tanke på att E1 hörde till *infoprint*verksamheten, den som det alltså gick dåligt för. Koncernchefen berättade att det "var ett problem att försöka förklara för de anställda vad som händer", att få dem att förstå. Det här var inte de anställdas dag, det stod klart. Rosenqvist talade nu till ägarna.

Så var det dags för frågestunden. En aktieägare undrade vad som hade hänt med ett planerat järnvägsspår som skulle gå in på området för att man därigenom skulle minska långtradarfabriken med papper. Frågan

hade tagits upp på den förra stämman, men inget hade gjorts åt det. E hade några år tidigare vunnit ett pris för bästa miljöredovisning. Nu förstods företaget igen utifrån ett miljöperspektiv. Den här gången var det dock med viss kritik. Bennet vände sig till koncernchefen och frågade ganska skarpt, ja varför?

En annan man undrade över jämställdheten i styrelsen. Det var ju bara en kvinna med. Han ville sedan ställa en annan fråga, som han ursäktade sig med var "dum" redan innan vi andra hört den. Frågan handlade om huruvida man diskuterade ersättningsnivån för dem som var med i styrelsen. I dagsläget hade en styrelsemedlem en ersättning på 175 000 per år och ordföranden 350 000. Mannen i publiken frågade också om styrelsens inställning till optionsprogram. Vid den här tiden pågick i medierna stora diskussioner om styrelseproffsens arvode. När den frågande mannen tystnat kom ett uttryck för att han inte var ensam med sina funderingar hur det egentligen stod till på E. En grupp av aktieägare som satt där utan någon egentlig möjlighet att rösta började applådera. Inte en sådan där rungande applåd utan en försiktig. "Tack, tack", sa mannen som ställt frågorna. "Jag fick applåd." Någon stor diskussion blev det inte heller och Bennet svarade med att det inte var höga kostnader för arvoden, att andra i andra styrelser hade mer.

Så småningom avslutades stämman och männen på podiet steg ner. Några av åhörarna sökte sig fram för att fortsätta prata. Mannen som ställt frågor om ersättningsnivåer kom som nästan den enda av de små aktieägarna fram till Carl Bennet. Mannen bad om ursäkt för sin dumma fråga och bedyrade hur mycket han tyckte om Bennet, vilken skicklig ledare han var, ja en av näringslivets allra främsta. Bennet intygade att frågorna inte var dumma och tackade samtidigt så mycket för berömmet. "Det var roligt Rolf, det var roligt." Jag noterade att Bennet kände till frågeställarens namn och förstod att de träffats förr. Att skapa konsensus blev åter viktigt för de båda. Men mannen gjorde för den sakens skull ingen reträtt. Han var frustrerad över att det var så svårt att få igång diskussioner och han fortsatte med att fråga Bennet där de stod om man inte skulle kunna hyra in någon professionell frågeställare till nästa stämma, någon som hade förmåga att pressa på lite, ställa styrelsen mot väggen, som en debattledare på teve?. Bennet höll med om att det var svårt att få igång diskussionen, men sade sedan inget mer.

På stämman förstods E utifrån miljö-, jämställdhets- och ekonomiska rättvisediskurser. Men också utifrån förväntningar på företaget som något dramatiskt som skulle upprepa teves dramaturgi (se Sevón 2004:118).

Vissa problem blev viktiga på stämman och samma problem talades det också mycket om i samhället i stort. Det fanns rådande principer för hur man skulle kritisera företag och för hur företag skulle framstå och framställa sig själva. Diskurserna möjliggjorde i den meningen kritiska perspektiv, möjliggjorde att vissa mönster blev tydliga.

Diskussionerna på stämman utgjorde också exempel på när diskurser, som inte sällan tillkommit i kontrast till varandra, kan komma att sammanfogas. På bolagsstämman kunde exempelvis anas en relation mellan en marknadsekonomisk diskurs och en om miljö. Miljöprofilen var viktig för E. Industrin kunde mista legitimitet om bilden av den som ett miljöhot blev dominant. Att vara ett miljöproblem går också stick i stäv med att bli betraktad som samhällsledande. En styrande tankeprincip om att industrin ska vara föregångare och problem lösas kan sägas ha utgjort villkoret för en artikulation eller sammanfogning av den marknadsekonomiska diskursen med en om miljö. Det har bland annat resulterat i teser om att med ökad ekonomisk tillväxt så ska miljöproblemen kunna bli mindre, alternativt att genom högre teknisk utveckling så minskar miljöproblemen. Ett företag på språng blir liktydigt med ett rent företag. Ett rent företag blir ett framgångsrikt företag. Det har därmed formerats en ny diskurs, som kommit att kallas för ekologisk modernism. Industrin – men också miljöproblemen – uppfattas på ett alternativt sätt, som inte hotar den marknadsekonomiska principen utan istället ser den som en förutsättning för att miljöproblemen ska kunna lösas. Det innebär att miljön inte bara blir varufierad. Miljöns väl och ve blir därtill beroende av tillväxt (Hajer 1996; Laclau & Mouffe 1986). I den meningen var frågan om att utreda järnvägsspåren vara eller inte vara ytterst relevant och viktig för E.

Ett annat styrande tankesammanhang var sökandet efter konsensus. Mannen som var kritisk såg ledningen på podiet som dem som skulle ställas till svars. Samtidigt ingick de alla, inklusive ledningen, i en stor gemenskap, vilket motiverade att mannen i efterhand gick fram och småpratade med Bennet, markerade att de var ett vi. Han ville ju inte kritisera. Så, direkt därpå återtog han sin roll som representant för kritikerna. Det handlade också om en förväntan om att säga emot, att få igång en diskussion, en förväntan om att det kan finnas problem i ledningen, en vana att se styrelser som några som roffar åt sig. På så vis kan man hävda att det fanns såväl en nästan underdånig attityd parad med en motståndsnormativitet, det vill säga en slags normativ förväntan på att styrelsen skulle granskas. Båda principerna för agenskap tycktes finnas på en

gång. Om de utmanade någon ordning må vara osagt. Konsensussträvandena kunde effektivt hindrat en rad kritiska tankegångar att komma till uttryck och få betydelse. Men företaget blev ändå inte betraktat på ett entydigt sätt

Nästa exempel handlar om när ledningens beskrivningar av läget utmanades av personalen. Platsen var faktiskt också densamma, nämligen personalmatsalen eller "markan", som den kallades av de anställda i produktionen. Det var stormöte igen. Det hade gått en tid efter den stora uppsägningen och ute lyste vårsolen. Situationen på E1 hade inte lugnat sig utan var tvärtom om möjligt än mer laddad. Nya indragningar väntade, lokalavtal som sades ha varit generösa på E1, hade sagts upp.

Markan

Jag hade aldrig sett "markan" så fylld som den här dagen. Människor i blå arbetskläder trängdes vid borden och många stod längs med serveringsgången. Jag noterade att till och med Helen Qvist, från binderiet, var klädd i de blå arbetskläderna. Hon brukade annars alltid arbeta i sina egna kläder, vilket var möjligt på binderiet men inte på tryckeriet. Kanske var det tid för markering nu, "vi i blåkläder". För längst fram stod *de andra*, det vill säga koncernledningens chef Mats Rosenqvist och den ekonomiskt ansvarige, en ung man. Båda i kostym.

Den här gången var det dock fackklubben som kallat, och mötets syfte var att rösta om det förslag till lokalavtal som var arbetsgivarnas bud. Skulle man säga ja till det skulle några få det ganska bra, om än sämre än vid det förra avtalet. Andra, främst de som jobbade nattskiftet, skulle få det betydligt ogynnsammare. Gruppledarna skulle också bli färre och om jag förstod det hela rätt, skulle de också få mindre i ersättning för sitt ledarskap. Valet hade karaktären av en solidaritetshandling för dem som skulle få det mycket sämre om avtalet gick igenom. Men valet handlade också om att ta några steg tillbaka i en tidigare vunnen ersättningsposition. En klassisk klasstrid alltså.

Koncernchefen hade fått lov att komma för att försöka övertyga de anställda att rösta ja till budet och det var efter hans beskrivningar av läget som reaktionen kom. Precis som vid det möte som hölls några månader tidigare och där det meddelades att ett 80-tal personer skulle sägas upp började koncernchefen med att betona allvaret i det nuvarande läget.

Han försökte förklara. Hans resonemang var i hög grad präglad av den sortens globaliseringsdiskurs som fokuserar på det europeiska. Det handlade om att E och E1 måste konkurrera på samma villkor som andra företag (se Pierre 1999). Man kunde inte stoppa konkurrensen i Europa. Det var något som de anställda bara hade att finna sig i. "Jag vet", sade Rosenqvist, "att många av er inte tror att det är så allvarligt, det har varit lågkonjunkturer förr, men den här gången är det riktigt illa. 10 miljoner back under årets två första månader! Ingen tycker detta som sker nu är roligt." Därefter fortsatte vd:n att vädja till de anställda genom att betona att det ytterst var för deras, de anställdas skull, som förändringen var nödvändig. Han sade: "Men målet med allt detta är att trygga arbetstillfällena och få folk att trivas. Situationen är jobbig." I hans tal framträdde därmed företaget som något som *erbjöd* arbetstillfällena och som ville få människor att ha det bra. Å andra sidan var personalen på E1 samtidigt ett problem, eftersom den inte förstod hur det var. För att förklara vad som hänt började han berätta om den stora satsning man gjort några år tidigare på E1. Man hade ju köpt in tryckpressar som kostat massor, och så var det Europamarknaden som man numera befann sig på och som gjorde att man inte var säker på sina kunder längre. Förr hade man haft den svenska telefonkatalogen som en given produkt. Nu kunde den kunden gå till ett företag i Europa och ute i Europa var priserna lägre. Det finns för många tryckerier i Europa. "Nu måste vi göra likadant som de andra konkurrenterna i Europa, hur har de det i bemanningen? Jo, färre människor! Vi måste göra likadant, vi måste *springa lite fortare!* I andra länder har man bara civilavtal och inga lokalavtal. *Sverige ligger klart högst*, vi måste ha det på samma sätt."

Det var Solveig Johansson som reagerade först. Hon höjde sin stämma utan att be om ordet och påpekade att de svenska arbetarna minsann inte hade högre löner än de tyska. "Det var länge sedan det var så", hävdade hon.

Jag visste att Solveig hade stora kunskaper om industrins situation i världen. Första gången jag träffade henne började hon diskutera ett nytt tullsystem som USA hotade med att införa. Hon förutspådde en framtid utan handel, en industrialismens död. Hon var inte direkt ledsen över det, snarare torrt konstaterande. När jag intervjuade henne lyfte hon gång på gång problemen på E och E1 till högre nivåer, till diskussioner om att det var "luft i systemet", till politiska rörelser, till könsförtryck. Hon kunde mycket, och hon hade följt debatter och av hennes diskussioner förstod jag att hon samlat på sig kunskap i flera decennier. När hon såg debatt-

program på teve, eller hörde på radion kunde hon slås av att det där hon just hört var bra att veta, "det ska jag komma ihåg". Det var uppenbart att Solveig var väl införlivad med en kritisk tradition. Denna fick henne att identifiera sig som ett politiskt subjekt och möjliggjorde också en kritisk granskning av företaget och kritiska erfarenheter som arbetare (se Smith 1998:68f.).

När vi senare pratade om hur hon hade höjt sin röst på mötet så sade hon att hon inte kunde låta bli, hon hade så starkt känt "hur hatet välldes upp" ur henne när skulden för att det gick dåligt på företaget än en gång lades på arbetarna, att arbetarna fick för mycket i lön, inte var duktiga, flexibla och snabba nog. Hur skulle man förresten kunna vara det när man inte fått utbildning till alla de dyra och stora maskinerna frågade hon mig samtidigt, maskiner som inte ens alltid var nytillverkade.

Rosenqvists uttryck att "springa lite fortare" kom också att upprepas av personalen efteråt. "Hörde du det?" frågade Helen mig och skakade samtidigt på huvudet. Kravet att springa fortare uppfattades som ett hån efter år av effektiviseringar. För Rosenqvist var det troligen ett uttryck för en inställning till arbetet, en annan organisation där normen skulle vara den flexibla, självgående arbetaren som hela tiden skulle se sig om efter fler arbetsuppgifter. Den inställning han menade att de anställda inte hade på E1.

Solveigs invändning på mötet på markan kom att bli den första i en lång rad och den bröt den undergångsstämning som Rosenqvist mer eller mindre framgångsrikt fått fram med sina hänvisningar till hur det var ute på Europamarknaden, långt bort från det som jag tyckte mig ana att han tyckte var det skyddade Sverige.

Vid den diskussion som bröt ut när Solveig sagt sitt var det dock ingen som fortsatte hennes kritik av hur löneskillnader mellan Sverige och kontinenten förstods. Men det var om löner som den fortsatta debatten kom att handla. Nu kom dock lönejämförelserna att gälla inom det egna företaget. "Får du sänkt lön?" frågade en anställd som hette Markus Karlsson, koncernchefen. Jodå Rosenqvists ersättningsnivåer sjönk också, menade han själv. "Hur mycket har du i lön?" frågade Markus igen. Koncernchefen svarade med att berätta var hans ersättningsnivå stod redovisad. Han sa inget om hur hög den var. "Den är tre miljoner", var det någon som upplyste om. "Han får mer i månaden än vad jag får på ett år", viskade Eva Berg som satt bredvid mig. En annan man bakom mig gav sig också in i ordväxlingen och påminde om att de föreslagna förändringarna just skulle spara tre miljoner. Några fnissade lite åt den sifferlik-

heten. ”Jag har aldrig varit med om att man behandlar folk så illa”, sade någon annan.

Därefter tackade Rosenqvist för att han fått komma. ”Ja, men nu får du gå”, sade fackordförande Kjelle Karlström. Diskussionerna fortsatte en stund och ett visst mod upparbetades för att man skulle kunna stå emot talet om de ekonomiska krafterna. Långa köer började ordnas till det bord där röstsedlarna samlades in. Eva och jag satt kvar i mitten. Eva kände sig osäker på hur hon skulle rösta och trots att vi satt alldeles förfärligt mycket i vägen, ville hon inte resa sig och ställa sig i kön som nu slingrade sig fram runt oss. ”Hur skulle du göra?” frågade hon mig. ”Jag är tacksam att jag slipper rösta”, sade jag undvikande. Till slut bestämde Eva sig för att göra som hon hade tänkt innan hon gick till mötet, det vill säga rösta nej. ”Men det är för de andras skull”, sade hon, ”för min del spelar det ju ingen roll.” Efter valet kunde man konstatera att nejsidan vunnit stort. Det blev ingen kompromiss med ledningen.

Intresset för lönefrågorna var de mest framträdande på mötet. Hur skulle arbetet värderas i jämförelse med arbetarnas insats i andra länder? Med ledarnas insats? Men också, vilket Solveigs invändning grundade sig på, hur skulle arbetarna och deras ansträngningar förstås? Var det de som var problemet? Lönefrågan var naturligtvis en kärnfråga, ett tydligt mått på värdering, exploatering och orättvisa. På mötet var det lönesättningen som prövades, ifrågasattes och faktiskt också påverkades. Det var ytterst den som kom att visa vad som gällde, vad som ansågs vara viktigt. Normerna om lågt och högt återfanns gång på gång i dessa löner. Det var här skillnaderna slogs fast och det på ett särdeles synligt sätt.

Den här situationen var av radikalt annorlunda slag än den då vd:n informerat om att 80 anställda skulle få gå. Den gången var de anställda i produktionen tilltalade som *ledda*, som några som skulle *informeras*. De befann sig i en passiv position, där det inte fanns något egentligt utrymme att säga emot. De informerades också i sina respektive skiftgrupper. Inga grupper som formerats utifrån ett uttalat politiskt perspektiv fanns då. De var också och därför utlämnade åt ledningens beskrivning av läget. Vid det senare stormötet var det en klassdiskurs som möjliggjort mötet. Det var facket som hade initierat det. De anställda tilltalades nu av ledningen genom ett vädjande resonemang. De måste fås att förstå. De anställda gjordes till något annat än en rent passiv grupp som skulle finna sig i Rosenqvists budskap. Samtidigt hade de anställda också uppenbarligen initiativet, nu kunde de agera utifrån en förståelse om exploatering. Den här gången var det de som hade ordnat mötet, de framstod som ett starkt

kollektiv och det var egentligen *de* som hade ordet. Den här gången utmanades också ledningens förståelse av läget liksom ledningens värdering av arbetsinsatser. Makten att utmana kan också ses som en effekt av en sedan länge pågående kamp mot ett entydigt perspektiv, en kamp som förts av exempelvis vänsterrörelser och fackföreningar.

Det var uppenbart att ledningen inte hade de anställda ideologiskt – eller på annat sätt – i sin hand. Inte ens globaliseringsdiskursen upprepadades utan att motsägas. Och man röstade nej till ledningens förslag. Det var en situation av kamp om förståelser av vad som egentligen var verkligt, vad som var sant och vad som krävdes. Uttryckt på ett annorlunda sätt var det en strid om hegemonin, det vill säga om samförståndet, om vilken åsikt som skulle få dominera, som jag kom att betrakta. Det handlade, för såväl koncernchefen som de anställda, om att skapa en åsiktsdominans om hur tillståndet i världen skulle förstås och om E1:s plats i denna värld. Den tolkning som Mats Rosenqvist stod för kom inte att få genomslag. Det var uppenbart att samhället kunde förstås på fler sätt (se Mouffe 2003:89).

Rosenqvists position och hans beskrivning av läget kan ses som möjliggjord av en marknadsekonomisk diskurs där det ekonomiska nästan framställs som ett naturfenomen. Konkurrensläget hårdnar. Det var bara att anpassa sig. I efterhand har jag funderat på om det motstånd detta resonemang mötte skulle ha varit möjligt utan en socialistisk diskurs? Det är en diskurs som gång på gång upprepas i kontrast till marknadsekonomiska principer. Solveig Johansson och många av de andra kom hur som helst att se ekonomin på ett alternativt sätt och i deras tal kom också kategorin arbetare att återskapas. Det var en motdiskurs som frammanade ett kollektivt agentskap möjliggjort av att det gick att identifiera sig som kritiker till en exploaterande klass. Motståndet fick om än begränsad så ändå viss betydelse. Kravet på att springa fortare för mindre pengar blev utmanat. Det visar samtidigt, menar jag, på en viss politisk möjlighet att påverka de ekonomiska förhållandena.¹¹

Bland de anställda på E1 förstods ofta det som skedde utifrån ett motståndsperspektiv. Motstånd var norm och försämrade löner uppfattades som ökad exploatering. Det fanns också en vana i att över huvud taget vara kritisk mot det som sades vara nödvändigt av ekonomiska skäl. De ekonomiska diskussionerna och kritiska praktikerna pågick ständigt. Det

¹¹ För fler exempel på motstånd av detta slag se Laclau och Mouff 1985:80.

visade sig bland annat genom att man inte var beredd att göra någonting extra utan att få ersättning för det.

Kritikens villkor

I avsnittet "Att säga emot" har jag närmat mig frågan om kritikens och motståndets möjligheter. Jag har talat om kritiska diskurser och diskursiva förväntningar på motstånd. Jag hävdade också att man kunde se möjligheter för kritik och att kritik eller utmaningar av ledningens beskrivningar fick praktiska konsekvenser. Därmed har jag upprepat och anknutit till en gammal, men högst levande, idédebatt om villkoren för att kunna tänka radikalt annorlunda, för att skapa något nytt och omvandla samhället. I det här avsnittet vill jag fortsätta den diskussionen. Inte för att jag sedan vill lägga den åt sidan, utan det är ett ämne jag återkommer till och undersöker flera gånger boken igenom.

Jag vill börja med att relatera den diskursteoretiska ansatsen till den marxistiska tanketraditionen. De två är sammanlänkade på många sätt. Den senare har också utgjort en viktig, men bråkig, samtalspartner i den här boken. Jag vill därför ta utgångspunkt i vissa fundamentala tankespår inom marxismen för att sedan kunna återkomma till diskussionen om olika sätt att se på kritikens möjligheter.

En viktig ansats inom marxistisk¹² forskning handlar om utvecklingen från "klass i sig" till "klass för sig". Uttrycken kommer av den marxistiska tanken att det finns en given ekonomisk struktur, en bas, i vilken klassförhållandena eller produktionsförhållandena utgör en del.¹³ Arbetarna anses inte vara medvetna om den faktiska situation de är inordnade i, utan präglas av ett falskt medvetande om att allt är som det måste vara. De uppfattar inte att de blir exploaterade och att kapitalägaren erövrar ett mervärde. Samhällsordningen präglas av ett tänkesätt, en ideologi, som gör den ekonomiska och exploaterande ordningen självklar och gi-

¹² Marxistisk forskning utgörs av en mängd olika riktningar. Med hänvisning till Immanuel Wallerstein menar Per Månsson att det funnits tre olika epoker av "Marxiska tankar: Marx egen epok 1840-talet till c:a 1880-talet, den ortodoxa marxismens epok 1840 talet till 1950 talet" och slutligen "de tusen marxismernas epok" från 1950 och framåt (Månsson 1987:16). Diskursteoretiskt är denna uppdelning något svårsmält. Den ortodoxa marxismen kan exempelvis ses som en diskurs som inte minst lever som en kraft utifrån vilken det skapas motdiskurser à la Laclau och Mouffes (1985).

¹³ Det finns en stor mängd studier idag där de ekonomiska villkoren får utgöra det basala, även dessa kan ses upprepa en marxistisk diskurs. Se exempelvis Nihad Bunars och Mats Trondmans inledning till *Varken ung eller vuxen* (2001).

ven. Detta är att vara en klass i sig. Att bli en klass för sig är att bli politiskt medveten om sin faktiska position och börja kämpa emot den.¹⁴

Med den här tankegången om politisk subjektivitet följer en förståelse om en grundläggande ekonomisk samhällsordning, den så kallade basen, som arbetarna till slut, efter det att den utvecklats så långt att exploateringen blir för kraftfull, förstår sig på, ser hur den egentligen är. Det skapas en linjär utvecklingsmodell från en omedveten eller av falskt medvetande präglad situation till en annan fas av medvetenhet och motstånd.

En rad forskare, filosofer och politiskt aktiva som hör till den breda och mångrostade marxistiska traditionen har problematiserat uppdelningen mellan bas och överbyggnad under hela 1900-talet.¹⁵ Man har bland annat varit kritisk till att det marxistiska tänkandet erbjuder en sådan begränsad möjlighet att bedriva radikal och kritisk politik. Om nu allt i överbyggnaden, all politik, ytterst är begränsad av de ekonomiska förhållandena, hur ska det då vara möjligt att agera radikalt, att försöka förändra samhället? Hur kan egentligen omvandlingen från att vara en av falskt medvetande präglad arbetarklass bli en klass för sig? Den marxistiske filosofen Antonio Gramsci har varit en av 1900-talets viktigaste kritiker. Han framhållde i att det fanns möjligheter att bedriva ett radikalt politiskt arbete. Det handlade om, menade han, att skapa en alternativ hegemoni, alltså en form av alternativ förståelse bredvid den dominanta ideologi som rådde i samhället. Denna alternativa hegemoni eller överenskommelse skulle vara av stor betydelse för möjligheterna att omvandla

¹⁴ Se exempelvis Birgitta Skarin Frykmans studie *Från yrkesfamilj till klassgemenskap* (1985/1987); Mats Lindqvists *Klasskamrater* (1987).

¹⁵ Exempelen på sådana forskare kan göras lång. Här kommer några som fått betydelse för etnologisk forskning. E.P Thompsons klassiska studie *The Making of the English Working Class* (1963/1986) handlar om hur klass blir till för arbetarna, blir en kategori att kämpa genom. Här görs arbetarna till subjekt som inte enbart följer ideologiska principer. Ett annat exempel är Karel Kosiks *Det konkreta dialektik*. Också den från 1963 och översatt till svenska 1979. Hela den tidiga tradition som brukar kallas för Cultural Studies med sin utgångspunkt i den så kallade Birminghamskolan har också testat gränserna för basens betydelse på överbyggnaden. Här har empiriska studier bidragit till teoriutvecklingen. Se exempelvis Paul Willis *Learning to Labour* (på svenska 1983, *Fostran till lönearbete*) och Stuart Halls *Encoding and Decoding the Television Discourse* (1980). Ingen av de här gick dock så långt som att verkligen ifrågasätta basen eller tanken om att de sociala villkoren var avgörande för hur man kom att tänka och agera. Debatten visade sig också i svenska studier. Exempelvis inspireras Birgitta Skarin Frykman av Thompsons studie i sin avhandling *Från yrkesfamilj till klassgemenskap* (1985/1987). Mats Lindqvist diskuterar också möjligheten för politiskt agentskap i sin avhandling *Klasskamrater* från 1987. Gösta Arvastsson kritiserade tolkningen av Maskinmänniskan i sin bok med samma namn 1987. Helene Brembeck har även hon studerat klass men också kön i flera av sina studier (1988, 1992). I likhet med exempelvis Mats Lindqvist har hon också studerat skiktningar inom klasser samt prövat Karel Kosiks tankegångar på ett empiriskt material. Även Magnus Mörcks avhandling *Storstadens livsstilar och boendekarriärer* (1991) kan sägas tillhöra den här diskussionen.

samhället. Gramsci begränsades dock också av tanken att det ekonomiska var ytterst avgörande (jfr Martinsson 2005:a; se även Halberstam 2005).¹⁶

I den diskursteoretiska tanketradition, som jag har kommit att influeras av och som också kallas för postmarxistisk, återkommer många av de drag som finns i den marxistiska ansatsen. Ekonomi utgör naturligtvis ett viktigt tema. Man ägnar sig även åt de föreställningar som skapar det som upplevs som självklart, som premisser man inte kan ifrågasätta. Det är ett kritiskt perspektiv som önskar utmana förståelsen av klasser som givna kategorier. Men det finns en del som skiljer och som motiverar prefixet post. En viktig tankegång är exempelvis att man inte anses kunna komma fram till hur den ekonomiska ordningen egentligen ser ut, under eller bortom all ideologi och allt falskt medvetande. Det finns inte någon privilegierad utsiktsposition från vilken någon, exempelvis vetenskapen eller den från det falska medvetandet befriade arbetarklassen, kan se hur det egentligen är. Det ekonomiska måste istället förstås som ett konstruerat objekt som pågående skiljs ut, exempelvis av marknadsekonomiska eller marxistiska diskurser, och ges mening. Likaså ses klasser som kategorier som hela tiden blir till som effekter av normer snarare än som utgångspunkt för normbildning. Ekonomiska exploateringsrelationer konstrueras, naturaliseras och utmanas. Det ekonomiska står inte utanför det som i marxistisk terminologi kallas för överbyggnad i vilken normer, ideologi religion et cetera produceras. Istället måste ekonomin och klassförhållandena, eller som det heter med marxistiskt språkbruk, produktionsförhållandena, förstås som en diskursiv eller normativ konstruktion. Skillnaden mellan bas och överbyggnad faller. Allt blir "överbyggnad" (Laclau & Mouffe 1985).

En fråga som inte sällan ställs till diskursforskare är hur kritik är möjlig om det är diskurser som möjliggör vårt tänkande, vår erfarenhet och vårt agerande? Hur är över huvud taget politisk subjektivitet tänkbar?¹⁷ Frågeställningen kan nästan ses som ett eko av den marxistiska diskussionen. Jag vill ta tag i diskussionen genom att återvända till stormötet. Till skillnad från en marxistisk ansats där allt begränsas av eller antas ha en gemensam källa i det ekonomiska så återfinns inte denna stora samman-

¹⁶ Judith Halberstam citerar i sin bok *In a Queer Time and Place* Stuart Hall som säger att ju mer man förstår om kapitalets utveckling desto mer förstår man att det bara kan vara en del av historien (2005:11).

¹⁷ Frågan är klassisk och har bland annat ställts av filosofen Seyla Benhabib i en kritik av Judith Butlers poststrukturalistiska feminism (1994), se även Fraser (1995).

hängande berättelse i det diskursteoretiska sättet att tänka. Här finns ingen gemensam "bas". Istället formas en mängd normer eller diskursiva principer som mycket väl kan vara motsägelsefulla. Striden på stormötet kan förstås som ett tillfälle där olika föreställningar om ekonomi kom att konfronteras. Det var uppenbart att samhället och det ekonomiska kunde förstås på fler sätt. Det skapades också ett alternativt samförstånd som kom att stå emot ledningens beskrivningar och därmed utmanades den makt ledningen uppbar. Det skapades, för att återigen tala med Gramsci som är en viktig filosof också för den postmarxistiska traditionen, en alternativ hegemoni, ett alternativt samförstånd. Detta samförstånd var möjliggjort av en socialistisk diskurs. De anställda i produktionen hävdade en annan tolkning och därmed undergrävde de ledningens anspråk på att ha den rätta förståelsen av verkligheten och av de anställdas insats som arbetare. Det blev en strid om arbetssituationen. Utifrån en postmarxistiskt influerad analys lär därmed stormötet något om hur såväl klass som motståndsstrategi iscensätts och att just detta motstånd är viktigt för att inte en viss tolkning av ekonomin ska bli den allenaordande. Det kan vara ett exempel på hur produktionsförhållanden skapas normativt och politiskt. Arbetarna kom att förstå sig utifrån en annan, om än besläktad tankestruktur, än ledningen. Med en socialistisk diskurs omvandlades förståelsen av dem från att ha varit en grupp med människor som måste fås att springa fortare till att bli ett kollektivt politiskt subjekt. Med den socialistiska diskursen skapades politiska redskap i form av kunnande för hur man skulle samlas till stormöte, förmås att rösta och enas och därigenom skapa ett organiserat samtycke (Smith 1998:53). Exemplet visar också att det socialistiska respektive det marknadsekonomiska perspektivet formas i kontrast till och igenom varandra. Den socialistiska tanken står i den meningen inte för något radikalt annorlunda.

Vad jag tyckte mig se var alltså en politisk strid om hur verkligheten skulle förstås som också fick praktiska konsekvenser. Lokalavtalet gick inte igenom. Men till skillnad från en marxistisk tolkning av *klass i sig och klass för sig* så handlade det inte om en linjär utvecklingsprocess från ett falskt till ett sant medvetande. Både den socialistiska och marknadsekonomiska tankegången är konstruktioner och de kan i princip fungera samtidigt. Vid det första mötet tilltalades de anställda som ledda, som skulle informeras och då kom de också att agera utifrån den positionen. På det andra identifierade de sig som en protesterande klass. Parallellt kunde såväl ledare som organiserade se sig som ett lag med en coach. Inte heller handlade det om att slå fast att arbetarna såg hur det egentligen var.

Istället handlade kritiken om att en föreställning, i det här fallet ledningens, kom att undergrävas.

En annan viktig skillnad mellan marxistisk och postmarxistisk forskning är att med det postmarxistiska perspektivet blir de ideologiska tillkortakommandena mycket viktiga att lägga märke till. Det var exempelvis – och som jag redan konstaterat – uppenbart att ledningen inte hade de anställda ideologiskt eller på annat sätt i sin hand. Denna begränsning av det ideologiskas makt är naturligtvis viktig för att kritik ska vara möjlig.

Man kan naturligtvis fråga sig vad det är som gör att diskurser motsägs och nya former av perspektiv och diskurser tar form. Vad var det som fick Solveig Johansson att protestera? Hur kan man förstå hennes och de andras drivkraft att säga emot eller vägran att ingå i de försök till konsensuskapande som ledningen försökte sig på? Ett givet svar utifrån ovanstående diskussion är att hon agerade i enlighet med en kritisk diskurs. Men vad gör att (mot)diskurser formas och omvandlas? Och vad gör att man inte alltid identifierar sig med de positioner som man erbjuds, som någon tilltalar en med? En viktig tankegång i problematiserande av villkoren för oenighet är just att det är svårt att identifiera sig med de kategorier som erbjuds en, de tycks aldrig riktigt stämma in på den man tror att man är, något tycks exkluderas (jfr Butler 1993:126ff.). Att identifieras som den problematiska arbetaren eller det problematiska kollektivet var positioner som skulle ha begränsat Solveigs och de andras självförståelser och agentskap på ett dramatiskt vis. Situationer som dessa kan skapa ett ständigt sökande efter bättre identifikationsmöjligheter, strävan att förstå sig och sin omgivning på andra sätt. Den kan också bidra till att motstånd mot rådande föreställningar uppstår och diskurser motsägs eller omvandlas (se Winther Jørgensen & Phillips 2000; Laclau, 1996, 2003).

Att klara sig utan diskurser, utan föreställningar om hur världen och det egna jaget är, utan kategorier som skapar mening genom att kontrasteras mot annat är samtidigt en utopisk dröm om frihet. Eller, om man så vill, en dystopisk mardröm, eftersom det utifrån en diskursteoretisk horisont skulle omöjliggöra alla samtal, alla föreställningar och därmed också all identitet, agentskap och kritik. En verklig emancipation, i betydelsen fri från den makt som ryms i diskurser, är, utifrån samma perspektiv, inte möjlig. Diskurserna är både möjligheterna för förändringar och begränsningarna för dem (Laclau 1996; se även Lindqvist 2004).

Diskurser som begränsar kritik

Kritikens möjlighet kan emellertid också diskuteras utifrån frågan vad det finns för diskursiva begränsningar för vilken kritik som kan framföras. Vad för diskurser möjliggör kritik, manar till den och skapar förväntningar på politisk subjektivitet? Och, inte minst viktigt hur begränsar diskurser möjligheten för kritik? Både på bolagsstämman och på stormötet tyckte jag mig se hur vissa diskurser möjliggjorde kritiska ansatser. Det handlade om diskurser om miljö, jämställdhet och klassorättvisor. Det hade skapats kritiska sammanhang genom vilka industrin och arbetsförhållandena kunde förstås. Den sistnämnda kritiken om klassorättvisor kan sägas höra hemma i eller upprepa en marxistisk tanketradition. Den traditionen har dock också kommit att allvarligt begränsa möjliga former för kritik. Det i det här sammanhanget viktigaste exemplet på det utgörs av tanken att klass har en privilegierad position i det marxistiska tänkandet. Klasskampen uppfattas som den mest centrala och att det är klasskampen som ska leda oss in i nästa utvecklingsfas, det socialistiska samhället.¹⁸ Därmed marginaliseras andra strider, de görs i den marxistiska diskursen mindre viktiga, mindre universella.

Även Michel Foucault, som postmarxisterna Laclau och Mouffe också inspirerats av, har haft invändningar mot den klassiska marxistiska förståelsen av ideologi. Han menade att den marxistiska tanken reducerar all förbindelse mellan kunskap och makt till att bli frågor om klass och klassintressen. Istället pågår det en rad sådana strider, utan gemensam källa och utan hänvisning till någon egentlig sanning (Hall 1997:48). Påpekandet är viktigt också för att öppna för en förståelse av att det pågår många olika strider om hur verkligheten kan förstås och om vad som är sant eller falskt. Den ovan beskrivna klasstriden är då bara en av många. Motdiskurser mot den marxistiska tanken har också tagit form.

Det finns också en postmarxistisk kritik mot tanken att alla per automatik skulle anse att det socialistiska samhället skulle vara det självklara målet, att det skulle uppstå en situation där politik inte fanns utan där det rådde fullständig enighet, att det skulle framträda en kollektiv autentisk vilja att nå dit. Postmarxisterna Ernesto Laclau och Chantal Mouffe frå-

¹⁸ En studie som radikalt genomfört tänkandet om hur produktivkrafterna antas utvecklas med resultatet att arbetarna blir allt mer exploaterade, arbetsuppgifterna allt mer utarmade är Harry Bravermans *Arbete och monopolkapital* från 1977. Tanken är att den pågående utvecklingen av produktivkrafter till slut innebär att en sådan problematisk situation skapas att en revolution kommer till stånd.

gar sig varför det skulle vara så givet med denna allmänna strävan, varför skulle alla vilja just det? (Laclau & Mouffe 1985; se även Smith 1998:58; Pulkkinen 1996). Exemplet är i sig intressant också för att det begränsar en möjlig strid om visioner för framtiden. Väl i det socialistiska samhället skulle, enligt den klassiska marxismen, de politiska striderna också vara över, de politiska striderna skulle vara överflödiga. I den marxistiska ansatsen är alltså målet, framtiden, inte något som man ska vara oenig om, det antas inte råda en politisk strid om vart man ska. Tvärtom finns just en förväntan på en inneboende, immanent, enighet. Det är givet vad som är gott och vad som ska ske. Därmed begränsas möjligheterna för kritik.

Den här tankegången om det postpolitiska socialistiska samhället är också ett uttryck för den marxistiska oförmågan att se skiktningar inom arbetarklassen, att problematisera andra hierarkiserande principer som handlar om kön, sexualitet, ras, funktionsnormalitet och ålder. De ges alltid en avledd position, som mindre viktiga.

Stormöte och organisationsatsningar

I så kallad management- eller ledarlitteratur är sällan situationer som den med stormötet omnämnda. Organisationer tycks kliniskt rena från politiska strider, motstånd och ifrågasättanden från dem som ska organiseras. Företagsekonomen Stefan Tengblad har också kritiskt påpekat att fackföreningar anses vara en dödsdömd institution i postmodern organisationslitteratur (2003:169). De problem som finns uppfattas på andra sätt. I den organisationslitteratur jag själv granskat antas anställda som krånglar vara deprimerade, ha svårigheter att anpassa sig till förändring eller, vilket är det vanligaste, lida brist på "information".¹⁹ Det framställs sällan som medarbetarna har politiska skäl för sitt ifrågasättande eller att någon form av egen kunskapsinhämtning ligger bakom problematiserandet. Organiserandet blir i de här sammanhangen uppfattat som något neutralt och ickepolitiskt. Det handlar om att skapa effektivitet och istället för att förstå ifrågasättanden hos de arbetande som uttryck för en konflikt, framställs (med)arbetarna som om de vore i behov av uppräckning och information (se även Tengblad 2003:177).

Företagsekonomen Mats Alvesson poängterar att beskrivandet av or-

¹⁹ Se exempelvis Mc Kenzie 2001, *Mångfald som verksamhetsstrategi*; Bovbjerg 2001; Fägerlind & Wener 2001; Mlekov & Widell 2003; Hall & Olsson 2004.

ganisationer och, skulle jag vilja tillägga, organiserandet är en politisk akt (Alvesson 1998). Om man beskriver processerna på arbetsplatserna som neutrala organisationsfenomen eller som effekter av återkommande politiska strider innebär båda beskrivningarna en konstruktion av arbetsplatserna och av dem som arbetar där.

Organisationsformernas framväxt uppfattas också ofta i managementlitteratur som en form av egen dynamisk intellektuell eller känslomässig process där förändringar i sättet att organisera knappast tycks ha något med de organiserades egna motaktioner att göra. Det är för övrigt också ett sätt att uppfatta och berätta om management som upprepas bland en hel del nutida forskare.²⁰ Management beskrivs som en stegvis rörelse som förknippas med tidsskeenden som andra världskriget, moderniteten och så vidare. Den görs till en effekt av samhällsandan snarare än som en effekt av motstånd och oenigheter. Organisationsmodeller beskrivs inte sällan som en utveckling av ett visst tänkande fritt från arbetares inblandning.

När exempelvis den redan omnämnda performance management, som fick betydelse för hur Annelie och Mats uppfattade det goda ledarskapet och som är ett annat namn på den inriktning som Tengblad kallar för postmodern managementlitteratur, framställs sker det allt som oftast genom ett urskiljande av en föregångare, den moderna och vetenskapligt framtagna organisationsmodellen *scientific management*. Denna modell syftade till att skapa ett vetenskapligt och genomkontrollerat arbetsorganisationsmönster. Den dominerande tankegången då var att man skulle kunna vinna konkurrensfördelar genom en allt finare arbetsfördelning som också kom till uttryck i löpandebandtekniken. Arbetskraften skulle vara homogen och förutsägbar och man skulle anställa personer som liknade dem man redan hade anställt. Då handlade det om att kontrollera olikheter, att ha så lika arbetare som möjligt och låta ledningen vara i kontroll. Arbetarnas egna initiativ skulle snarast motverkas. Utgångspunkten då var att arbetarna egentligen var lata. Med andra ord fanns en tydlig klasskonstruerande dimension i den här organisationsmodellen. Nu, berättas det, med *human relations* och senare *performance management* som organisationsmodeller handlar det om att knyta kreativa och personligt engagerade individer till sig. Organisatörens eller ledarens roll blir då att bemyndiga de anställda, få dem att bli kreativa, ansvarsfulla

²⁰ För ett exempel på den här berättelsen se t.ex. McKenzie 2001; Bovbjerg 2001:182ff.

och aktiva. I de här organisationsmodellerna ska alla också helst vara olika, mångfalden är bra och det icke kontrollerade, den kreativa processen liksom det oväntade resultatet, ska vara något att sträva efter. Om utgångspunkten tidigare var att arbetarna behövde kontrolleras, är den nu att de behöver entusiasmeras, coachas. De som ska organiseras blir återigen ett objekt för organisationen.

Men det är inte bara i organisationslitteratur som förändringar av organisationsformer beskrivs som naturaliserade processer utan inblandning från kritiska arbetare. De här omvandlingarna beskrivs också i den socialistiska traditionen. Kritiken mot scientific management kom exempelvis inte bara ifrån organisationsteoretiskt håll utan också från socialistiskt. Antonio Gramsci skrev i början av 1900-talet i *Amerikanism och fordism* att en ny människotyp höll på att bildas och att det "amerikanska samhället syftade till att utveckla arbetarens automatiska och mekaniska attityder i sin allra renaste form, för att lossa gamla band som fanns i det kvalificerade yrkesarbetet och som krävde ett visst aktivt tillskott av intelligens" (Gramsci 2000:114). Senare kom också Harry Braverman med sin kända studie *Arbete och monopolkapital* att kritisera scientific management som organisationsmodell. Vad som utmärkte båda formerna av kritik var att de anställda, arbetarna, framställdes som passiva, omedvetna och utsatta. De lät sig bli organiserade.²¹ När omvandlingen av arbetsfördelningsprinciper framställs på det här viset så görs den intellektuella diskussionen om organisationen till en stor kraft, det är som om det var den som skulle väcka de anställda att resa sig, att bli den gode "bemyndigade" alternativt revolutionära arbetaren.

Managementfilosofier liksom de socialistiska ansatserna upprepade alltså likartade förståelser av den grupp som definierades som arbetare (jfr Blackman & Walkerdine 2001). De var några som behövde sättas i rörelse, fås att förstå. Diskursen om den passiva arbetaren var och är stark. Detta innebär också att det inte bara är en organiserad klass som skiljs ut som objekt för organisering i det här resonemanget. En organiserande klass tar samtidigt form med den organiserade klassen som effektiv kuliss. Den organiserande klassen består av forskare, aktivister och managementfolk vars uppgift ytterst tycks vara att organisera andra.

Det är, menar jag, viktigt att se att också gruppen ledare konstrueras genom den här ledardiskursen. Det är inte bara arbetare som skiljs ut som

²¹ Scientific management har kritiserats hårt under årens lopp inte minst av historiematerialistiska forskare som Harry Braverman i *Arbete och monopolkapital* 1977.

en grupp det ska riktas åtgärder mot, som ska organiseras i marknads-ekonomisk eller socialistisk anda. Även ledare blir en grupp för upplärning, vilket inte minst all managementlitteratur visar. Uttryckt på ett något annorlunda sätt så utövas makten både mot dem som dominerar och mot dem som domineras (Alvesson 1999; Cameron & Kulick 2003). När jag arbetat med mångfaldsmaterialet har jag gång efter annan slagits av alla förväntningar som ställs på ledarna. Det finns en allmän idé om att det är de som kallas ledare som ska förändra samhället, att det är de som "har bollen". Från näringslivet, men också från politiker, från kommunala förvaltningar et cetera betonas betydelsen av ledaren för att den så kallade integrationen i samhället ska bli bra och för att jämställdhet ska skapas (se även Forslin 2002; Martinsson 2006). Det skapas kurser som har ledare som objekt för sin verksamhet. För när ledaren är den som ska förändra samhället måste det också vara ledaren som blir målet för påverkan och utbildning (se t.ex. Fägerlind & Wener 2001). Ledare ska läras att leda på rätt sätt.²² De ska vara mångfaldsmedvetna, jämställdhetskunniga, de ska vara coacher och etiskt kunniga när de drar upp linjerna i samhället. Det samhälleliga trycket på ledarna, och då framför allt på mellancheferna, är enormt och långt ifrån oproblematiskt. Eller som man uttrycker det i managementboken *Mångfald som verksamhetsstrategi* (2000) från Integrationsverket:

För att skapa en icke-diskriminerande och inkluderande arbetsorganisation måste därför chefernas och medarbetarnas attityder och beteenden förändras, liksom organisationsstrukturerna och processerna inom verksamheten. (s. 10f.)

I den här handboken menar man också att den översta ledningen "måste engageras" (s. 38). Vem som ska engagera den översta ledningen är oklart, men det är ett exempel på att den organiserande klassen inte bara omfattar dem som benämns ledare. Det kan också vara konsulter, som de som skrev handboken från Integrationsverket; managementkunniga; forskare och folk i största allmänhet som i sin verksamhet och vardagliga praktik

²² Ett exempel på detta kan hämtas från ett projekt ur EU:s så kallade "gemenskapsinitiativ". Projektet, vars namn var *Partnerskap för utveckling av mångfald i svensk industri*, (*Diversity in Swedish Industry*), syftade till att "stärka konkurrenskraften i svensk industri genom att öka mångfalden i företagen". Arbetssättet hos detta projekt var att "fokusera (på att) förändra värderingar och attityder i mångfaldsfrågor hos medlemmar i ledningsgrupper på de sex deltagande företagen".

upprepar diskursen om och befäster ledarskapet som en ytterst viktig samhällelig position. Ledarna blir några som ska åstadkomma förändring och iscensätta de värden som görs viktiga i samhället. Men för att de ska klara det behöver de först upplysas och entusiasmeras av en kunnig medelklass. Det jag tyckt mig se, och som jag finner visst stöd för i ovan nämnda forskning, är en slags ledarnormativitet, som gång på gång gör ledarna till en grupp som förväntas agera och verka. Denna ledarnormativitet normaliserar och till och med naturaliserar ledarskapet. Det framstår som oundvikligt och absolut nödvändigt.

Kanske kunde historien om scientific respektive performance management lika gärna berättas som en historia om ständiga klasstrider och att detta åstadkom förändringar och ständiga försök att skapa vissa sorters ordningar (jfr Laclau & Mouffe 1985). En sådan historieskrivning skulle möjligen kunna skapa andra former av historiska subjekt än den organiserande klassens.

Frågan som jag bär med mig vidare i texten handlar också om huruvida det går att utsätta talet om organisationsförändringar för viss press. Hur skapas klassade subjekt och olika ekonomiska maktpositioner? Hur blir ledarnormativitet till?

Det fanns emellertid många likheter i sättet att uppfatta det ekonomiska på hos dem som skulle organiseras och dem som skulle organisera. I nästa avsnitt ska jag lyfta fram förändringens normalisering som ett viktigt exempel på detta. Förändring framställdes i princip av alla som något man måste anpassa sig till. Det var givet, ingenting man kunde undkomma. Men det innebar inte att det inte rådde strid även om detta. När förändringsnormen upprepades så skapades nämligen också en rad skillnader, kategorier, gränser och hierarkier och med dem strider och gemenskaper. Det var strider som stod i kontrast till föreställningen om att företagskultur är något som byggs från toppen.

Förändring kräver uppslutning

It is not the strongest species that survives, nor the most intelligent but the one most responsive to change.

(Quoted freely from Charles Darwin)

Så motiveras E:s framgångar på insidan av E:s årsrapports omslag från 1999. Omslagsbilden, som texten relaterar till, visar urtidsödlor från Galapagosöarna. Även om man kan fundera över hur väl vald den symboliken är för att säga något om nytänkande och omvandling, så är citatet ett exempel på hur flexibilitet och omvandling kan framställas som naturfenomen, något man måste underkasta sig eller hantera för att överleva. Citatet kan också ses som ett uttryck för att det var viktigt på E att visa upp koncernen som föränderlig och flexibel, såväl känslig för kundens alla förändrade behov som en spjutspets in i det nya. Att förändring är en nödvändighet utgör också ett grundtema i den organisationsprincip som jag berört i tidigare avsnitt som performance management. Kravet på omvandling är också återkommande och har studerats inte minst bland kritiska organisationsteoretiker. Många har ifrågasatt hur stora förändringarna egentligen är och hur mycket som bara är någon form av tom retorik. Det har också hävdats att förändringsverksamhet har blivit en verksamhet i sig som ständigt manar till nya förändringar (Tengblad 2003; Tullberg 2000). Själv talar jag ogärna om tom retorik, men likt flera av dessa kritiska forskare intresserar jag mig för föreställningarna om det föränderliga. Mitt mål med det här kapitlet är att diskutera vad diskursen om förändring gör. Vad för ekonomiska principer blir givna och hur visar sig diskursen i och möjliggörs av det materiella? Vilka identitetskategorier skapas och underbyggs och inte minst, vad möjliggör diskursen om den

starka förändringen för möjligheter att kritisera den? Utifrån ett diskursperspektiv kan man ana att föreställningarna tenderar att naturliggöra osäkerhet såväl för dem som kallas ledare som för dem som ska organiseras. Att diskursen om förändring får betydelse för den vardagliga praktiken är jag efter min tid på E också övertygad om.

Diskursen om det föränderliga upprepas runt om i samhället. Inom helt skilda utbildningar lär sig studenter att vara förberedda på det föränderliga: man ska se hela livet som en pågående utbildning, man är del av en värld som kräver föränderlig kompetens (Salomonsson 2003a,b; Åberg 2004). Förändringsnormaliteten upprepas också i filosofiska grundantaganden i forskningen (Martinsson 2002a). E:s omslagsbild och bildtext är med andra ord ett av många uttryck för en samhällelig förväntan på det flexibla, på att ingenting annat än det föränderliga självt är givet (jfr de los Reyes 2001:43 f.).

Förväntan på förändring skapar emellertid också föreställningar om den optimala arbetskraftsstyrkan, den optimale ledaren och krav på alla att sluta upp. Det föränderliga frestar på, *alla måste hjälpa till*.²³ Men på E1 tycktes denna förväntan på engagemang skapa en rad konflikter. Det här avsnittet ska delvis handla om det. Det ska också handla om hur normen om förändring och prestation upprepades. Men jag ska börja med att studera hur det föränderliga tenderade att framstå som något alldeles självklart i diskussioner om nationalitet och tid.

Tid, plats och konkurrens

På E och E1 stötte jag ofta på talet om världen utanför Sverige. Jag förstod snart att det fanns en tidsmässig vattendelare som handlade om tiden före respektive efter det att Europa blev platsen för konkurrens. Det "förr" som formades i denna historietolkning var ett enkelt då i kontrast till dagens hetta och komplexitet. *Då* hade man varit säker på att man hade sin plats i den svenska industrivärlden. Man hade producerat landets telefonkataloger och ingen tycktes ha kunnat konkurrera om den uppgiften. *Då* var det stabilt. *Nu* däremot förändrades ständigt spelreglerna. Konkurrensen från låglöneländer var hård och marknadsandelar kunde hela tiden tas ifrån en. Därmed var det föränderliga en del av systemet. Oavsett om man vann eller förlorade behövde förändringar göras.

²³ Om relationen mellan känsla och förväntan på föränderlighet se Ristilampi 2003.

Det var bara att gilla läget och fundera över nästa rationaliseringsstrid eller omorganisation. Så löd den av förändringsdiskursen formade berättelse om konkurrensen som jag mötte på E och E1. Den här berättelsen upprepades av anställda, fackförening, ledare och kapitalägare. På fackklubben på E1 var man överens med ledningen om att det föränderliga var givet. Man hade förståelse för det.

E:s styrelseordförande och huvudägare Carl Bennet agerade också för att skapa en allmän samhällelig förståelse för behovet av att anpassa sig till det föränderliga. Tillsammans med en framträdande representant för den svenska arbetarrörelsen, Göran Johnsson, skrev han en debattartikel i DN hösten 2001. De poängterade att för att behålla det svenska "försprånget" behövs mer av samarbete och förnuft. Det krävs kapital, lidelse, engagemang och långsiktighet för att utveckla ny tillverkning":

Förändringen i en global ekonomi går blixtnabbt. Om tio år är 80 % av de arbetsuppgifter och produktionsupplägg som vi nu har föråldrade. Det krävs enorma insatser för att inte industrin ska stanna. Gör den det, då stannar också Sverige och vår välfärd.

(DN 16 nov 01)

I det här citatet skiljs den globala ekonomin ut och förstås på ett ganska entydigt sätt. Den uppfattas ha en riktning och ekonomin beskrivs som skenande. Det är en slags fixering av förståelsen av ekonomin som återupprepas i många sammanhang när det handlar om globalisering och ekonomi. Det ekonomiska framstår som en naturkraft som liksom drar världen med sig (se t.ex. Castells 2000).

Mot den snabbt föränderliga globala ekonomin står sedan Sverige som inte tycks hinna med. Alla klutar måste nu sättas till för att Sverige inte ska "stanna". "Sverige" måste satsa på industrin och utveckla arbetsuppgifterna för välfärdens skull. Här återfinns en ekonomisk logik som bygger på att välfärden är en effekt av produktionskapaciteten, inte tvärtom, vilket kanske skulle ha kunnat vara en annan tolkning.²⁴ Industrins

²⁴ Tillväxtnormativiteten ifrågasätts numer allt oftare. I en diskursteorietisk avhandling från 2002 *No Limits* skriver historikern Eva Friman bland annat om hur tillväxt kommit att ses som ett naturfenomen. Diskussionen förs av och till också i media. Den 14 februari 2005 skrev Joachim Vogel, Björn Halleröd och Elisabeth Landgren Möller en kritisk artikel på DN-debatt om föreställningen om att tillväxt kommer före välfärd. En något äldre invändning mot tillväxtparadigmet utgörs av boken *Tillväxten ifrågasatt* (2001) red. Lagergren m.fl., se även de los Reyes 2005.

förmåga blir en angelägenhet för hela Sveriges befolkning. Artikeln tycks mana svensken att uppmärksamma det föränderliga, att rusta och anpassa sig. Förändringstakten kräver uppslutning och engagemang och det *nu*, annars kan det vara slut med oss.

Bennets och Johnssons beskrivning av Sverige har också många gemensamma drag med vd:n Mats Rosenqvists beskrivning av E1. Också på E1 måste *alla* nu ställa upp, *alla* måste förstå allvaret i det föränderliga. Hänger *vi* inte med, kommer *vi* inte att finnas kvar. För Mats var det givet att man måste göra som man gör "ute" i Europa, som han uttryckte det. Men jag lade också märke till hur Sverige, i hans resonering, gjordes till ett område som inte hängt med i kraven. Sverige var, precis som E1, lite trögt.

När förändringen framställs på det här viset kan det jämföras med och relateras till det som demokratiutredaren Jon Pierre pekat på i sin studie *Marknaden som politisk aktör* (1999). Bilden av marknaden och av globaliseringen som dominerar idag leder, skriver han, lätt till att samhällssituationen framstår som att det inte är mycket som kan göras, att kollektivt handlande för att förändra tillståndet inte ter sig möjligt. På motsvarande vis kan den våldsamma ekonomiska förändring som exempelvis utmålades i Bennets och Johnssons artikel ses som en naturaliserad kraft. Det verkar inte kunna gå att göra något åt den. Det är som om det saknades ord för ett sådant motstånd. Det går inte att tala om. Hur skulle det gå till? Det är också intressant att diskursen om det föränderliga återfinns såväl i det marknadsekonomiska tankesammanhanget som i det marxistiska. I båda sammanhangen förstås förändring som i princip opåverkbar, just som en naturkraft.

Intervjun som skulle ha handlat om mångfald

Bland E:s ledare fanns en ambition att få till ett så kallat flödestänkande hos personalen. Det innebar bland annat att personalen skulle känna ett ansvar för hela tillverkningsprocessen och inte bara den punkt där man hade sin egentliga arbetsplats. En anställd, eller medarbetare, skulle alltid vara beredd att hoppa in och hjälpa till någon annanstans om det behövdes. Med ett sådant flexibelt förhållningssätt skulle inte bara hastigheten i produktionen kunna trimmas ytterligare, man skulle, som en av mellancheferna påpekade, också kunna minska personalstyrkan och därmed göra sig av med de extraanställda. För att lyckas med detta krävdes att

gränserna mellan arbetsområden skulle vara borttagna, organisationerna skulle vara platta, i alla fall i produktionshallarna. Alla skulle arbeta *tillsammans* där.²⁵

Ledare på olika nivåer menade dock att de här visionerna om flöden och flexibilitet var svåra att förverkliga. Personalen på E1 ansågs extra besvärlig. Om E förstods som namnet på koncernfamiljen, beskrevs E1:s personal som det svarta fåret av en del av ledarna. Det var inte bara på bolagsstämman som jag fick höra att det gick dåligt för E1 – till skillnad från de andra företagen i koncernen – på grund av att personalen inte ”förstått vad det handlade om”. Vid en intervju med koncernens verkställande direktör Mats Rosenqvist och personaldirektören Susanne Bjerke, fick jag också höra den beskrivningen av E1. Vid den här intervjun, som egentligen skulle ha handlat om företagets mångfaldspolicy, skiljde Mats ut E1 från de andra företagen i koncernen. Han betonade att just E1:s personal var väldigt speciell. De andra företagen i koncernen hade inte samma problematik. Personalen på E1 beskrevs av Mats som ovilliga till flexibilitet och ovilliga att arbeta mot ett gemensamt mål. Han trodde inte att personalen ”levde i nuet”, vilket jag tolkade som att han menade att de inte gjorde rätt analys av omvärlden och av de rådande villkoren. De förstod helt enkelt inte hur det var. En klyfta mellan *vi i ledningen* och *dom i produktionen* upprepades när Mats talade och fick kategorierna att framstå på ett ganska stabilt sätt. Det skapades också en skillnad mellan E1:s personal och andra medarbetare i koncernen. Inte minst var det en speciell tolkning av det ekonomiska läget och vad som behövdes göras som blev liktydig med det sanna och verkliga. *De andra* förstod inte hur det var.

Eftersom det var första gången jag hörde Mats uttala sig om de anställda på E1 ryckte jag till lite när han beskrev dem på det här viset. Jag förvånades över att han talade så utlämnande om dem. När jag satt hemma vid skrivbordet började jag fundera över vad det egentligen var vi hade diskuterat. Vi tycktes nästan ha pratat förbi varandra. Vi skulle ha talat om företagets mångfaldspolicy, men det mesta kom att handla om personalens svårigheter att vara flexibla. Detta kan i sig vara ett tecken på att vi förstod mångfaldsvisionen på olika sätt. Jag var intresserad av att höra något om arbetet med att mixa grupper, om hur man uppfattade möjligheterna med den goda blandningen av olika sorters människor och

²⁵ Denna organisationstanke förekommer naturligtvis inte bara på E. Jämför med de los Reyes beskrivningar av organisationsmodeller (2001:143).

så vidare. För Mats kunde dock mångfaldsvisionen som koncept stå för en ny organisationsmodell som man inte lyckats implementera på E1. Med denna organisationsmodell skulle då ha följt en beredskap hos de anställda att förändras, vara flexibla och att känna för företaget, ja ta ett personligt ansvar, se hela processen.

En annan förklaring skulle kunna vara att Mats hade varit orolig för att jag skulle tro att hela koncernen hade samma "personalproblem" som man hade på E1. Det vill säga att man inte på ett tillfredsställande sätt lyckades få till engagemang, flexibilitet och flöden. Jag tror att han såg E1 som representant för koncernen och mig som en betraktare som var ute efter att se hur effektiv organisationen egentligen var. Situationen på E1, som Mats förstod den, framstod kanske som pinsam. Det är möjligt att det var just intervusituationen i sig som frammanade en uppdelning mellan E1 och de andra företagen. Jag skulle inte få tro att hela koncernen var sådan. Det var ett sätt att skydda helheten.

Men Mats sätt att försvara koncernen genom att tala förringande om arbetarna på E1 och det utan att jag hade ställt några kritiska frågor om flexibilitet eller liknande, visar också på den förväntan som måste ha funnits på att bli betraktad, mätt och värderad utifrån principen om att man ska leva upp till förändringsnormaliteten. Det handlar också och inte minst, anar jag, om en vana att se personalen som ett problem, som några som inte har koll, som *de andra*. Det återskapades därmed en klassförståelse. *De andra* – de som arbetade i produktionen – förstod inte, var inte med. En sådan ledar- och klassdiskurs finns också parallellt med och ibland invävt i talet om den gode och alerte medarbetaren. Medarbetaren blir då en vision, någon som ska bli. Än så länge har man dock inte fått honom eller henne dit, målet är inte nått.

Yrkes stolthet som hinder för flexibilitet och vi-känsla

När Mats skulle berätta om det speciella med E1:s personal återkom han också till att ett av problemen var att personalen inte i tillräckligt hög grad uppfattade sig som del i ett stort företag, ett *företagligt vi*. Istället skiljde man ut sig i smågrupper och han lät antyda att de anställda saknade gemensamt fokus, ett gemensamt mål. Mats hade också idéer om vad som hindrade detta *medarbetarskap*.

Kommer du till andra företag inom våran grupp så är det inte alls så. För där är det mer att du jobbar för ditt företag. Men här är det mer att du jobbar på tryckeriet, inom binderiet, det blir företag i företagen.

E1:s personal tycktes inte passa in. De var inte delaktiga på rätt sätt. De betedde sig inte som de skulle. De gjordes till en anomali på koncernen. När Mats skulle förklara varför man inte fick igång en flödesorganisation menade han att det fanns gränser mellan de olika verksamhetsområdena som berodde på att folk var allt för yrkesstolta. Denna stolthet hindrade en omorganisation, menade han:

Det är fortfarande väldigt mycket att tryckeriet anser sig vara lite förmär än övriga. Det är väldigt stora skillnader och det är också här som det finns en viss yrkesstolthet att är jag tryckare så ska jag inte vara i binderiet och en bindare kan inte gärna komma in i tryckeriet.

(Är det något som man ska vara rädd om den yrkesstoltheten eller är den ett hinder tycker ni för att öka mångfalden eller...)

Den är definitivt ett hinder den... i och med att du har så stora gränser mellan avdelningarna.

Ännu en gång sade Mats något som kändes oväntat. Yrkesstoltheten brukar ju lyftas fram som något positivt?²⁶ Jag hann tänka på dem som jobbade i produktionen och någonstans i bakhuvudet dök Marx tes upp om att arbeten hela tiden utarmas, förenklas så att arbetskraften blir allt lättare att byta ut och därmed blir den allt lättare att exploatera.²⁷ Var det Mats sade ett uttryck för just den processen?

När jag i efterhand satt och jobbade med intervjun lämnade jag den frågan. Istället kunde jag se att flexibilitetstemat fortsatte att dominera intervjun. Mats menade alltså att yrkesstoltheten var ett hinder för flexibilitet. Det som måste uppnås var att de anställda skulle känna ett engagemang och fundera över vad som är bäst *för företaget*. Hierarkin bland ar-

²⁶ I sin studie om tryckeriarbetare har Susanne Lundin särskilt ställt sig frågan om hur typografer lyckades profilera sig som en tydlig arbetargrupp. Hon diskuterar också den här gruppens elitarbetskap och yrkesidentitet (1992).

²⁷ Se Marx, *Kapitalet* första boken s. 1974:377.

betarna var också ett problem. Den var förbunden med yrkesstoltheten som förhindrade att man såg till företagets bästa istället för till sitt eget. I Mats framställning verkade yrkesstolthet stå för stabilitet till skillnad från flexibilitet och för att drivas av individualism istället för ett gemensamt ansvar. Jag jämförde Mats berättelse med mina erfarenheter från min observationsstudie, från intervjuerna med tryckarna och några av bindarna och den känsla som fanns där för yrkesstolthetens betydelse, att kunna sköta de komplicerade maskinerna, att få igång dem när de krånglat, få upp hastigheten, skapa det fina trycket, eller den fina bindningen. Yrkesstoltheten kunde verkligen förstås på olika sätt.

I intervjun med Mats och personaldirektören Susanne Bjerke löpte diskussionen på om hur den här flexibiliteten skulle kunna se ut. Ett förslag var att man skulle ha anpassningsbara arbetstider. Då skulle man kunna arbeta mer vid tider då det är mycket att göra och mindre då det är lite att göra. Men, menade Mats, det hade man inte lyckats med. Det var som om det pågick en kamp om att få arbetarna att förstå problemen. Olika perspektiv stod emot varandra, olika föreställningar trängdes, vilket i Mats ögon var ett skäl till att det inte gick så bra som det borde. Att få personalen *med sig* var uppenbarligen svårt. Liksom att få dem att förstå hur det egentligen stod till och vad som förväntades av dem.

Den utarmningsprocess Marx hade talat om verkar inte ha bitit på arbetarna på E1. De anställda tycktes hålla på sin yrkesstolthet och sitt särskilda kunnande och på sin rätt till fasta arbetstider. Jag kunde också relatera diskussionen i intervjun till Laclaus och Mouffes poängterande av att arbetskraften inte bara är en vara som vilken vara som helst. Det handlar om att få arbetarna att arbeta på det vis man önskar från ledningen, vilket får betydelse för hur teknik, arbetsorganisation et cetera utvecklas (1985:80f.). Förändringsutvecklingen blir i så fall i hög grad formad utifrån den dagliga striden, som enligt Mats pågick på E1, om hur arbetet skulle organiseras. En strid som också kunde anas i Bennets och Johnssons artikel i DN. Då gällde det att få hela Sverige att anpassa sig. En anpassning som tydligen inte uppnåtts. Det fanns och finns andra krafter.

Förändring en överlevnadsfråga

Även Susanne Bjerke anknöt i intervjun till temat att de anställda motsatte sig en flexibel organisering och att de inte i tillräcklig grad såg sig som medarbetare. Vid tidpunkten för den här intervjun hade hon hunnit

sitta på sin post i ungefär ett år. Susanne svarade så här när jag frågade henne hur viktigt det var med flexibel arbetskraft:

Överlevnadsfråga! Ju hårdare konkurrens du får, och också för att du ska kunna motivera dina medarbetare så blir det viktigt att du ska kunna fler arbetsbyten. Att du inte ska vara så strikt att "det här är min grej, jag kan inget annat".

Medan Mats talade om yrkesstoltheten som ett problem, pekade Susanne på något annat nämligen att man måste kunna *mer* än tidigare, kunna *fler* arbetsuppgifter. I hennes resonemang blev E1 alltid en plats för spänning och utmaning. Mats framställning fick det att låta som en klasskamp och nästan som en strävan efter förflackning. Susanne var dock enig med Mats att det var svårt att få till flexibilitet och en verklig flödesorganisation på E1. Hon menade också att medarbetarna gick emot de rådande uppgörelserna som faktiskt fanns. Att man skulle vara flexibel fanns med i kollektivavtalet. Det ansågs viktigt både för kompetensutvecklingens skull och för att minska belastningsskador. De anställda måste vara beredda att ta sig an flera arbetsuppgifter och röra sig mellan olika verksamhetsområden, betonade hon. Hon menade också att det fanns arbetare på E1 som vägrade att vara flexibla, de var ovilliga att flytta på sig och hävdade att de skulle vara vid "sin press". Susanne och Mats berättade alltså om att E1 var ett problem, att deras personal inte var tillräckligt flexibel. Samtidigt som man önskade sig en allmän uppslutning, ett enda stort *vi* återskapades ett *vi och dom*. *Vi* som ser. *Dom* som inte gör det. Personalen blev till en relativt konservativ massa, medan ledningen framstod som insiktsfull.

När jag senare jämförde Susannes och Mats resonemang med näringslivsretoriken om mångfald kunde jag också där se hur det talades om de organiserade som en konservativ massa. I det sammanhanget handlade det också om att de anställda skulle ha svårt att förstå kravet på förändring. I boken *Mångfald som verksamhetsstrategi* från Integrationsverket, som riktades till arbetsgivare och ledare, gav man tips om hur man skulle gå till väga för att få personalen på företag att bli mer förändringsbenägen och därmed mer öppen för mångfaldsfrågor. Handledningen kan ses som ett exempel på ledarnormativitet. Det vill säga att det finns en förväntan på att det är ledarna som ska förändra samhället, vilket innebär att ledarna också måste utbildas. I handledningen utgår man följdriktigt

från den icke förändringsbenägne anställde, vilken i texten tycks vara den absolut vanligaste. Man talar också om organisationen som en helhet:

För att överbrygga en organisations inneboende motstånd mot förändring är det viktigt att förstå och kommunicera behovet av förändring. Det är oftast först när medarbetarna har accepterat att förändringar är nödvändiga som det går att skapa en gemensam vision och komma överens om vilka medel som ska användas för att nå dit.

Det första jag lade märke till när jag läste det här stycket i handledningen var att det togs för givet att den som ska driva på förändringen tycktes veta bäst. Det handlade om att informera och kommunicera. Här var det, precis som i Susannes och Mats beskrivning, betydelsen av en organiserande hand som formulerades. Det handlade på sätt och vis om en klasskonstruktion. Några skiljdes ut som mindre insatta än de som ser och förstår. Dessa några är, antogs det, samtidigt passiva och konservativa. De tycks behöva engageras och entusiasmeras. Det är alltså inte bara de som ska organiseras som konstrueras i sådana här sammanhang. Det är ytterligare ett exempel på att ledarskapet i sig framställs som väldigt viktigt: en medelklassposition skapas. Samtidigt visar exemplen ovan på en diskursiv förståelse av det självklara i att allt måste förändras och att det föränderliga är något eftersträvsvärt. Det är också självklart att det måste finnas sådana som leder andra. Att tänka på annat sätt tycks inte riktigt möjligt.

När jag satt tillsammans med Susanne och Mats uppmärksammade jag hur mitt perspektiv förändrades. Som alltid när jag intervjuar försöker jag hänga med i informanternas resonemang. Kanske kan jag hävda att jag försökte leva mig in i hur det var att bli tilltalad som ledare med alla de förväntningar som fanns på självförståelser och agentskap som följde med den titeln. När vi satt där, medan intervjun fortfarande pågick, kunde jag hålla med dem om att det var lite märkligt att kräva att få vara vid "sin press". Jag började själv fundera på hur arbetslag som organiserats runt flera pressar skulle kunna se ut och jag tänkte att det nog skulle kunna gå att trimma ytterligare. Skulle exempelvis inte en anställd kunna byta pappersrullar på två pressar istället för en? Utifrån positionen som ledare blev produktionen som pågick någon våning ner något annat, än när jag befann mig där i de lokalerna. Maskinerna, människorna och lo-

kalen fick andra innebörder. De skulle göras *något med* utifrån idéer som kom någon annanstans ifrån, från ledningen. Det var ledningen och deras idéer om rationaliseringar som trots allt skulle genomföras och som skapade en väntans inställning från personalens sida: "Vad ska dom hitta på nu då?" "Vad ska ske härnäst?"

Men redan när jag satt uppe på direktionstvåningen kom jag att tänka på att maskinerna också var ett problem för den där flödestanken. Vad skulle hända vid banbrott då papperet av någon anledning slets sönder, vilket hände då och då? Då skulle man kanske behöva stänga båda pressarna, eftersom alla måste engageras i att fixa brottet? Maskinerna knöt ju människorna till sig. Det var inte lätt att avlägsna sig från dem. Maskinerna var i den meningen också organiserande, det vill säga att de krävde vissa former av ageranden av sina skötare som kanske inte alltid stämde med alla organisationsidéer (Latour 1988). Det här är också en problematik som jag ska återkomma till i ett senare avsnitt.

En ledd ledare

En del av lösningen på svårigheten att bryta ned pyramiderna och få folk i produktionen att röra mer på sig såg Mats i koncernens anställning av en ny ledare, en ny produktionschef eller vd för E1. I efterhand kan jag relatera denna förhoppning till ett nytt ledarskap som en form av uppprepning av den tilltro till organiserandet som följer med skiftande former av managementmodeller. Med en god organisationsmodell ska man få medarbetarna med sig, bli ett *vi*. Alternativt kan ett ledarskap åtminstone få ordning, skapa rättning i leden. Mats som själv trodde på medarbetarnas vilja att ta ansvar och att vara just *medarbetare*, visade kanske att han givit upp när han berättade om vad han förväntade sig av den nye ledaren. Den nye ledaren skulle snart börja och han skulle "platta till" organisationen och ta i med hårdhandskarna.

Vi måste ha någon vd som har möjlighet att driva den här förändringen lite hårdare, för att få med alla medarbetare, det är väl det som är lite speciellt i det här företaget att det är väldigt svårt att få in förändringsbenägenhet, "Så här har vi gjort, så här ska vi göra, så här ska vi alltid göra", det är i alla fall min åsikt att då kommer inte det här företaget att ha en speciellt ljus framtid om vi inte får in den här förändringsbenägenheten.

(Hur skulle det se ut då?)

Ja då finns inte företaget kvar.

(Nej jag menar om man får in den där förändringsbenägenheten, hur skulle det fungera då?)

Ja, det måste in en flexibilitet, du måste ha en flödesorganisation där du ser hur produkten går igenom företaget, kunna följa produkten och ha en organisation som förstår de olika momenten, få en större flexibilitet, vi började med att prata om att folk ska kunna hjälpa till med olika arbetsuppgifter där det finns ett behov, "av någon anledning har jag inte något att göra så då är frågan vad kan jag göra istället" inte sitta i lugn och ro och tänka "å vad skönt nu kan jag kanske sitta här i ett par timmar". Det tänkandet måste bort. Det är det som är den stora skillnaden. Bara att få folk att röra sig mellan pressarna som står tio meter ifrån varandra är jättesvårt, därför måste vi börja göra det här lite mer brutalt än vi gjort tidigare för vi har ju inte lyckats få det här synsättet.

(Och brutalt då menar...)

Alltså brutalt... gå in och säga att nu gör vi på detta sättet, det finns inte det här att det blir bättre sen, det är en tillfällig svacka, utan nu är det vi som arbetsledare som talar om att så här vill vi göra. Det är klart att det är ingen rolig åtgärd när du behöver minska på din personal men om det är en nödvändighet, som vi bedömer, så måste man göra det.

Det fanns i Mats resonemang en upprepning av ett medarbetarskap, eller snarare ett medarbetarskap in spe, det handlade om att *få med alla medarbetare* i ett sätt att tänka. De skulle bli en del i en allmän förståelse av vad som gällde.

Mats och Susanne befann sig samtidigt i en position där de förväntades lösa problemet, hantera det rätt och komma med förslag. Det var ju så ledare skulle vara. Men de var inte heller entydiga i förståelsen av sina egna roller. Det starka ledarsubjektet som antyds i andra sammanhang kunde bli ganska uttunnat emellanåt. Det tycktes finnas motstridiga sätt att vara ledare på.

När jag lyssnade på bandet i efterhand och tittade i mina anteckningar över hur Mats brukade tala och beskriva läget slog det mig hur ofta han

beskrev sig och företaget som utsatta för förändringar. När vi diskuterade frågan om behovet av flödesorganisation sade han bland annat:

Ja samtidigt som du måste, redan från början ha en bemanning som är realistisk, du har inte råd att ha x antal personer för mycket i den här organisationen, våra konkurrenter har inte det. Som våra konkurrenter är organiserade så måste också vi vara organiserade.

(Finns det något slut på det här?)

Det är en ständig process den kommer att pågå hela tiden.

Det handlade om att försöka hänga i och hänga kvar. Att försöka springa om andra var det som gällde. Kanske var det också så han uppfattade omvärlden, att den inte gick att påverka. Mats gav uttryck för en utsatt-het. Det var inte bara personalen som inte gick att påverka utan också omvärlden som ständigt manade till att producera mer med mindre. Det som fanns att göra var att satsa allt på att få vara kvar i konkurrensens virvlar. Det omöjliga i, som Mats verkade uppfatta det, att påverka marknaden och konkurrensen, utgjorde möjligen också villkoret för hans egen självförståelse. Det där med att springa fortare, som han manade de anställda till på fackmötet på markan, som jag berättade om i ett tidigare avsnitt, handlade i allra högsta grad också om honom själv. Han var inte bara ledare för nästan 2 000 personer, han var också ledd, inte bara av koncernens styrelse utan också av de många förståelserna av de ekonomiska krafter som inte tycktes möjliga att påverka. Men som ledare skulle han – utifrån samhällets relativt dominanta ledarnormativitet och förväntningar på att ledarna ska klara biffen – vara den som skulle styra, som skulle veta vart han skulle.

Mats befann sig också mellan olika ledarideal. Skulle han vara chefen som tog kommandot och var brutal? Eller skulle han vara coachen, den som skulle få gruppen att fungera på ett optimalt sätt genom att plocka fram allas styrkor. Att det behövdes en ledare var inte ifrågasatt, men att röra sig emellan dessa olika förväntningar tedde sig allt annat än lätt. I Mats resonerande fanns ambivalens. Han beskrev å ena sidan företaget som utsatt för förändringar och menade att det leder till att man måste vara brutal och få arbetarna att jobba på ett mer flexibelt och effektivt sätt. Å andra sidan ville han skapa en företagskultur som byggde på entreprenörskap och handlingskraft. Han ville få medarbetarna att känna för sitt företag och både i intervjun och i årsrapporterna betonade

han att ansvar var viktigt och att det nog gjorde jobbet roligare. I hans ambition kändes nutida principer igen för hur den anställde skulle förstås (Alvesson 2001). Han ville se personalen med en kreativ inställning och vilja att vidareutvecklas och lära mer (se McKenzie 2001:57; Sandberg 2003:19ff.).

Jag såg denna strävan hos flera av ledarna, men precis som hos Mats konkurrerade den med den mer traditionella chefsrollen, den att styra upp och bestämma. Hos Mats försvann ju lagandan och drivkraften i att känna lust när han menade att personalen inte gjorde som den skulle. Han gav upp och blev chefen som försökte visa med hela handen. Det gällde att vara "hård" och "brutal". Läget beskrevs i stridstermer och kategorierna blev för en stund tydliga. Några behövde verkligen ledas, de förstod inte företagets och därmed inte sitt eget bästa. Det var inte bara på E1 det pågick en strid, utan också *inom* Mats själv.

Naturalisering av en organiserande och styrd klass

Det här kapitlet har handlat om hur ledarna uppfattade personalen utifrån en diskurs om den nödvändiga förändringen. För ledarna framstod det som om de anställda inte förstod allvaret när de inte slöt upp och blev ett engagerat vi. Det var som om de inte förstod vad det föränderliga krävde. Personalen var inte engagerad nog, inte nog del av gemenskapen, vilket tycktes vara ett krav för att hantera föränderligheten. För med engagemanget och den kollektiva immanenta känslan för företaget så skulle, om jag förstod de båda ledarna rätt, också följa en vilja att vara flexibel och föra företaget framåt. Yrkesstolthet tycktes däremot vara något individualistiskt som stod i kontrast till fokuseringen på det gemensamma.

Förändringsdiskursen och en ledarnormativ ansats vävdes samman och två klasser skiljdes ut och kom att framstå som nödvändiga. Ledarskapet och den ekonomiska maktpositionen normaliserades i takt med att arbetarna skiljdes ut som inte tillräckliga på en rad områden. Klass konstruerades. Samtidigt återskapades visionen om den stora gemenskap som krävdes för att hantera det föränderliga.

Att tala om den här intervjun utifrån klasskapande strider kan tyckas märkligt. Utifrån ett marxistiskt perspektiv är det den kapitalägande klassen respektive den exploaterade som är kontrahenterna. Varken Mats eller Susanne var i egentlig mening några kapitalister. Det var inte deras roll på företaget. De var anställda som ledare och underställda ägarna. Iris

Marion Young betonar i sin artikel "Rättvisa och fördelning" att ekonomisk makt inte bara hänger samman med ägande. Det finns en mängd positioner i företag och organisationer som ger vissa personer makt att fatta beslut om löner, investeringar och produktion, menar hon. Hon vänder sig också mot att när filosofer frågar sig vilka principer man bör utgå från när man fördelar arbeten och positioner i ett samhälle förutsätter de normalt att arbetet alltid organiseras i över- och underordnade positioner. De tar den hierarkiska arbetsorganisationen för självklar, skriver Young, där några positioner har stor auktoritet, självständighet, beslutsmakt, resurstillgång och hög lön, medan andra positioner innebär avsaknad av allt eller det mesta av detta. Våldigt sällan frågar sig filosofer om en sådan organisation är rättvis (2002:23f.). Men det är inte bara rättviseaspekten som är intressant och som jag velat peka på i det här avsnittet, utan själva naturaliserandet av positionerna ledare och ledd, hur talet om det föränderliga blir del i en ledarnormativ förståelse där existensen av en organiserande klass naturaliseras.

Men intervjun om det föränderliga visar också att makten inte utgår från ledningen. Föränderlighetens diskurs gör också ledarna utsatta för förändringens krafter. Det är en diskurs som både naturaliserar och undergräver subjektivitet. För Mats del betydde detta också en rörelse mellan olika ledarideal. Han var ömsom den som skulle bestämma, ömsom ledaren som skulle ha de anställda i sin hand, mana dem att engagera sig för företaget, få fram de anställdas inre tänkta förmåga till flexibilitet och ansvar. Samtidigt som det fanns en tro på att företaget formades genom ledarskapet förstods ledarskapet i sig som präglat och underordnat förståelsen av den nödvändiga föränderligheten.

Den flexibla människan

I intervjun med Mats och Susanne återskapades en förståelse av det föränderliga som givet och omöjligt att kämpa emot. Med den här diskursen om det föränderliga skapas också normer för hur de människor är, eller bör vara, som bebor denna verklighet. Det här avsnittet ska handla om det.

Normen

I E:s årsrapport från 2001 finner man under rubriken "Medarbetare. Kompetens och förändring" ett avsnitt kallat "Målmedveten utveckling" en beskrivning av medarbetaren Mikael Ritzmo:

Mikael Ritzmo är van att hitta linjen, att attackera aggressivt och nå målet på snabbaste tid. Efter det alpina skidgymnasiet i Tärnaby arbetade han som slalomtränare och instruktör för bland andra Anja Pärson. Förmågan att fatta snabba beslut och analysera utnyttjar Mikael idag som systemutvecklare på E Solution. Det är E-koncernens bolag för utveckling av systemlösningar för parallellpublicering, mediadatabaser och mediadistribution.

(...) Mikael pratar gärna om företagets öppenhet för och satsningar på kompetensutveckling, och resultatorienterad som han är säger han med ett leende: Inom några år är jag utvecklingschef. (s. 23)

Mikael Ritzmo arbetar på E, men inte på E1. I årsrapporten lyfts han fram efter ett resonemang om hur den gode medarbetaren ska vara. Under rubriken "Medarbetarens ansvar" skriver man bland annat:

Det åligger företagsledningen att skapa en anda och en atmosfär inom företaget som stimulerar till personlig utveckling och det är varje medarbetares ansvar att ta egna initiativ till den personliga utvecklingen. Att hålla sig informerad genom att ta för sig genom informationsutbudet är nödvändigt för medarbetaren liksom att hela tiden bygga på med ny kunskap, att våga ta större ansvar och att arbeta i nya konstellationer eller vidareutbilda sig. Det innebär också att vilja förändra, förbättra och driva processer framåt för att påverka sin egen arbetssituation eller sitt arbetssätt samt att aktivt kommunicera med kolleger, chefer och ledning. (s. 20–21)

Eftersom den tekniska utvecklingen i vår bransch går fort är det av största vikt att varje medarbetare förstår nödvändigheten av att ständigt utveckla sin kompetens och förmåga att fortlöpande förbättra kvaliteten i våra leveranser. (s. 21)

Jag har valt att ta med berättelsen om Mikael Ritzmo för att synliggöra den norm mot vilken E1:s anställda mättes. Ritzmo framställs som den optimale medarbetaren, den som kan identifiera sig med den prestationsorienterade organisationsdiskurs som återfinns i så många sammanhang. Ritzmo är beredd att attackera. Han har en stark vilja att göra nya saker och har högt ställda mål. För honom är också företaget en möjlighet för självutveckling. Han och företaget tycks flyta samman, vilket i sig kan ses som ett ideal. Ritzmo tycks också ha den "rätta" inställningen till teknik. Det är, som citaten ovan visar, viktigt att vilja förändra och driva processer framåt. Det handlar om att prestera. När tekniken utvecklas måste medarbetarna utvecklas, när medarbetarna utvecklas, utvecklas tekniken. Allt tycks gå åt ett håll, bli bättre och bättre.

Berättelsen om Ritzmo är också en av många upprepningar av förändringsdiskursen. Den skapar en viss typ av förståelse av vad det är att vara människa, liksom vad som krävs av en i en föränderlig värld.

Nu var det ju inte bara personer som satt vid datorer, som Mikael Ritzmo, som verkade i enlighet med denna norm. För att inte själv falla i fällan att återskapa bilden av E1 som en arbetsplats där de anställda inte var flexibla och prestationsorienterade, vill jag lyfta fram några exempel på anställda från detta företag som tveklöst verkade utifrån flexibilitets- och prestationskrav och som identifierade sig med dessa förhållningssätt. Ett annat och för boken centralt skäl till att jag vill berätta om dem som gillade förändring och att spränga sina kunskapsgränser i produktionen är att jag vill poängtera att skillnader i diskursupprepningar inte bara fanns mellan ledare och dem som skulle organiseras. De som arbetade i produktionen och ledarna kunde mycket väl förstå såväl arbetsorganisation som ekonomi på liknande sätt. Platsen eller arbetsuppgiften var inte avgörande för vilken diskurs man kom att upprepa eller identifiera sig med.

De anställda i produktionen som jag vill lyfta fram i det här avsnittet gillade utmaningar och gjorde också karriär på att de iscensatte förändringsbenägenhet och villighet att lära nytt. Förstetryckaren Flemming Rahm var ett exempel på detta.

Viljan att lära mer

Första gången jag sprang med Flemming upp till tredje våningen på en av de två jättelika pressar som utgjorde E1:s framtidshopp, svindlade det för ögonen. Höjden var betydande och industritrappornas transparenta kon-

struktioner gjorde inte saken bättre för den otäcka känslan av höjd. Flemming sprang på och jag försökte hålla hans takt utan att titta ner. Ett så kallat banbrott hade just skett. Det vill säga att papperet hade fastnat någonstans och pressen stod still. Nu tickade tusenlapparna på, varje minut som pressen inte gick var blödande minuter, det hade man sagt mig, liksom att man hade satt pris på all den makulatur som gick åt innan trycket efter ett brott återigen blev tillräckligt bra. Flemming såg dock alltid lika lugn ut. Han avslöjade aldrig med en min att han var stressad utan jobbade alltid effektivt och rationellt. Nu gick han snabbt och drog ur lite papper från de långa ugnarna som det med färg nytryckta papperet brukade fara igenom och arbetet med att återigen få igång pressen påbörjades. Det gällde att snabbt hitta felet, åtgärda det och få igång maskinen igen. Längtan att få maskinen att fungera väl var stor. Man ville få den att spotta ut betydligt fler ark i minuten än nu, det skulle gå fortare, snabbare, bli bättre.

Flemming lärde sig snabbt ny teknik och var skicklig på att komma fram till lösningar på maskinella problem. När den stora nya pressen *uniset* köpts in var Flemming en av dem som blev utplockade för att leda ett av de arbetslag som skulle köra in maskinen. Det var en utmaning där stresstålighet och förmågan att förstå ny teknik var ett absolut villkor. Trots att inkörningen av uniset kom att bli en hård match ångrade inte Flemming en minut att han åtagit sig uppgiften. Tvärtom var han övertygad om att han skulle bli uttråkad om han inte fick den här sortens uppdrag. Skulle han få en chans till att köra in ytterligare en maskin, skulle han inte tveka, hävdade han.

När Flemming fick uppdraget att köra in den nya maskinen fick han också plocka ut vilka medarbetare han skulle jobba med. Han fick sätta ihop sitt lag. Flemming visste att den uppgift han hade framför sig krävde mycket av honom och av dem han skulle komma att jobba tillsammans med. För att klara av att köra den nya jättemaskinen ville han ha medarbetare som tänkte som han, som var lika honom. Han ville veta att han inte skulle vara ensam om att just *se* problem och åtgärda dem. Alla skulle vara på hugget, beredda att ta ansvar precis som han själv. Självständighet var viktigt och Flemmings mål var, precis som ledningens, att platta ut hierarkin, göra alla lika ansvariga och medvetna om sin aktiva roll. Normen var satt.

Flemming menade att det inte spelade någon roll om det var kvinnor eller män eller svenskar eller icke svenskar i hans lag, bara de hade samma flexibla beredvilliga inställning till arbetet som han själv och att

de alltid var beredda på att hugga in. Det lag som tog form hade antagligen Flemming ganska lätt att identifiera sig med av fler skäl. Det bestod av två män i nedre medelåldern och en något yngre, ingen av dem uppfattade sig själv som invandrad. Kanske säger Flemmings och de andra förstatryckarnas urval något om vardagens konstruktion av status och hierarkier. Uniset blev en plats som återigen kom att förknippa manlighet,²⁸ medelålder och vithet med hög kompetens, flexibilitet och ansvar.

Ett annat exempel på en anställd som identifierade sig som flexibel var Amanc Demir. Amanc arbetade inte med högstatuspressar som uniset utan på binderiet. Binderiet betraktades som en plats med många enkla arbeten av både ledning och anställda. Det var också där kvinnor, invandrare, äldre och yngre var väl representerade. Där fanns emellertid en stor mängd maskiner som var och en krävde utbildning och kompetens. Precis som Flemming var Amanc på hugget. Han ville lära så mycket som möjligt och när jag såg honom arbeta gav han alltid intryck av att vara på språng. Att lära nytt och mer tyckte han var kul och en del av jobbet. Han hade sett till att få lära sig de flesta av maskinerna. Han hade haft som mål, innan uppsägningarna kom, att lära sig alla. Amancs allsidighet innebar också att han kunde vara flexibel och rycka in var helst det behövdes. Jag lade bland annat märke till att han var en av dem som på eget initiativ kunde gå in i grannhallen och se om de behövde hjälp där, när det av någon anledning stod still i de egna leden. Han tyckte att det blev roligare när man kunde mycket och när man hade mycket att göra.

Amanc skiljde själv ut sig från de arbetskamrater som tog det mesta med betydligt större ro. När han blev uppsagd började han exempelvis att söka nya jobb omedelbart, samtidigt som han fascinerat betraktade några andra som inte tog några initiativ till att hitta något nytt.

Amanc och Flemming, liksom Mikael Ritzmo, kan ses som en del av normen om flexibilitet. De hade viljan att se vad som behövdes göra, de lärde sig nya saker. Både Flemming och Amanc menade att det var deras sätt att vara. De förstod sig själva och identifierade sig som flexibla, en position möjliggjord av en förändrings- och flexibilitetsdiskurs som uppnått en näst intill hegemonisk roll. Uttryckt på ett annat sätt kan man här ana hur flexibilitet håller på att göras till en identitet, till något man är eller inte är. Samtidigt skiljs en annan identitet ut, den icke flexibla (jfr Foucault 2002:64f.). Berättelserna om Amanc och Flemming visar också på hur skiktningar inom klassen återskapas genom att relateras till rasifie-

²⁸ Om tryckeriarbetets historiska genusordning se Ekdahl (1983).

rade, könade och åldersmässiga principer. I Flemmings urval återfinns föreställningar om vem som är den flexible, tekniske och självständige som klarar av att ta egna beslut. Urvalet var naturligtvis bara ett i en lång rad. Flemmings möjligheter att tänka och välja annorlunda var starkt begränsade och kan ses som en effekt av de många urval som görs på tusen ställen och som vidmakthåller tryckeriet, till skillnad från binderiet, som en plats med hög status och högre löner.

Förändring blir förbättring

För personaldirektör Susanne Bjerke var det en viktig uppgift att försöka göra alla medarbetarna mottagliga för omvandling. De skulle också lära sig att ta initiativ och på så sätt även driva på omvandlingen. Det gällde att få medarbetarna att känna engagemang och inse att de kunde lära sig nytt och mer. Att lära nytt sågs också av Susanne som något självklart positivt och talet om den kreativa, innovativa och ständigt föränderliga människa som ska prestera och mana fram förändringar återkom ofta i hennes resonemang.

Susanne uttryckte en idé om kroppen som något som bara väntade på förändring, att lära nytt, att gå vidare. Hon förklarade att hjärnans kapacitet kunde nyttjas betydligt mer än vad människor gjorde. Det fanns i princip alltid outnyttjade hjärnresurser. När hon berättade om detta lät det som ett svek mot oss själva att vi inte tog vara på våra möjligheter att alltid kunna lära mer. Det var den flexibla och föränderliga kroppen som Susanne såg i de anställda. Genom att inte svika sig själv utan fortsätta att lära sig och utvecklas sviks inte heller företaget.

Susanne försökte förklara för mig vad hon menade med att ta vara på den enskildes kapacitet genom att engagerat berätta om en äldre anställd som lärt sig ett nytt avancerat ritprogram. Det var, kort sagt, aldrig för sent att lära om, att lära nytt. Hennes sätt att lyfta fram en äldre medarbetares förändringskapacitet utmanade de stereotyper som fanns om äldre anställdas möjligheter att följa med i utvecklingen. Utmaningar av detta slag är naturligtvis viktiga i kampen mot det som numera kallas *ageism*, alltså diskriminering på grund av ålder. Föreställningar om att det bara är yngre som kan förändras undergrävs. Men med talet om "personlig utveckling", att alltid vara beredd att "lära nytt" blir varken erfarenheter eller kunskaper uppbyggda under tid heller särskilt viktiga. Tanken att det aldrig är för sent att lära nytt bidrar till att göra det föränderliga till ett uttryck för något djupt mänskligt, ett allmänmänskligt drag.

Susanne, precis som Mats, talade sig varm för ett förhållningssätt till arbetet som handlar om att kapa banden bakåt, göra arbetskraften riktigt flytande. Det som blir viktigt är förmågan att börja om, "gå vidare" och "lämna det gamla" och att pågående förbättra sin egen kompetens, ta ansvar för den. Att vara förändringsbenägen formas till ett *moraliskt imperativ*. Det är som om det ytterst handlar om att vara sann mot sig själv. Därmed skapas också en kritisk underton mot dem som trivs när det mesta är som det brukar vara.

Jag berättade för Bjerke att det också inom mitt område, i akademien, ansågs mycket viktigt att man var förändringsbenägen, men att det kanske trots allt inte är helt oproblematiskt att göra flexibilitet till norm. Jag frågade henne:

Hur ser du på det med förändring och hot? Att driva fram förändringar är bra för någon, hotande för någon annan. Det måste ju vara något som är viktigt för personalen, hur hanterar man sådant?

Susanne svarade direkt och engagerat:

Ja precis, och då fick jag ett tips på en föreläsning som jag var på för några veckor sedan att helt skrota ordet förändring, ta bort det ur vokabulären och att alltid kalla det för förbättring. Jag har varit med om att göra sådana här tester i stora samlingar på sådana här stora föreläsningar så har föreläsaren stått framme på scenen och då har han eller hon sagt: "Gör en förändring av dig själv på tio sekunder" och jättemånga, säkert 80 %, tog av sig något, sjalen, glasögonen, slipsnålen, de blev alltså av med någonting, och sjutton det är det de flesta identifierar ordet förändring med, man blir av med någonting, istället för att sätta sjalen på andra hållet. Hade man sagt då gör en förbättring av dig själv... Så ta bort ordet förändring och dit med förbättring istället, för det är ju det som är tanken med förändringen att det ska bli bättre, för ingen gör ju en förändring med tanken att nu jävlar ska det ju bli dåligt här.

För Susanne, liksom för många av de personal- och organisationsansvariga som är del av nutida managementfilosofi och som därmed är duktiga och väl pålästa på sitt arbetsområde, är frågan hur man ska få medarbe-

tarna att förstå behovet av det föränderliga och att deras egen förändringspotential är väldigt viktig. Av Susannes berättelse kan man förstå att det ägnas en del energi åt att omvandla betydelsen av förändring från något negativt till något positivt. Det handlar om att man ska tolka om det föränderliga, tolka om det som uppfattas som nödvändigt eller ofrånkomligt. Kanske kan man se det som ett uttryck för ett slags konsensus-tänkande. Det handlar om att få folk med sig, att få folk att ändra perspektiv, att tolka situationen på ett annorlunda och positivt sätt. Det är naturligtvis också så att värderingen av det föränderliga som något positivt, som *förbättring*, är en del av striden om hur världen ska förstås. Det innebär också att den organisationsförståelse som Susanne upprepade inte var den enda.

Det turbulenta

För att bara kort visa på ett annat sätt än Susannes att förstå det föränderliga hos ledare – ledarna var inte någon enhetlig skara, tvärtom – ska jag återge en beskrivning av en av arbetsledarna, Torbjörn Alexandersson. Torbjörn visade på en annan form av naturalisering av det föränderliga än den gängse bland ledarna. För den förändring som sades vara skälet till att man måste ”springa lite fortare” kunde också beskrivas som ”turbulens”. I begreppet förbättring finns en dimension av att man är på väg mot något, det utvecklas. Det tycks också vara något som driver på en förbättring för att uppnå ett satt mål. En förbättring är därmed ett begrepp som andas viss trygghet. Med ordet ”turbulens” försvinner dock dessa positiva innebörder. Turbulens kan associeras till naturfenomen, vars följdverkningar kan vara omöjliga att förutse. Turbulens framstår mer som en allmän omrörning än ett riktat skeende. Turbulens är också i sig en effekt av förändringar. På E1 handlade det om att rationaliseringarna och kostnadsnedskärningarna inneburit att lokalavtal satts på spel. Arbetstagarnas villkor var åter igen uppe för diskussion. Torbjörn försökte sammanfatta vad som låg i förändringen, eller, som han själv alltså uttryckte det, vad som låg i ”turbulensen”:

Ja det är uppsägningen av medarbetarna och förlängningarna, aldrig avslutat kapitel och det är turbulens runt uppsägningar av lokalavtalet, hela lokalavtalet är ju uppsagt, och i det ingår ju stora ekonomiska bitar, nattkomp, skiftersättningar, arbetstider och massor

med grejer som kommer att dyka upp allteftersom och det är utbildningstillägg, ingen kommer att vilja utbilda längre...

Torbjörn visar på en annan effekt av förändringsnormen än den som handlade om att skaffa nya maskiner och upprätta relationer och vara allmänt flexibel. Förändringsnormen handlar också om att leva i en ständigt föränderlig vardaglig organisation. Avtalen verkade alltid vara för stabila. Den gamla organisationen måste alltid brytas upp. Produktionen ska gång på gång sättas under press, förändras, dras ner, bli billigare, vilket ständigt skapade nya villkor.

Förändringskritik

Det föränderliga materialiserar sig också i omflyttningar. Det som i årsrapporter och intervjuer kunde te sig som rationella och begripliga skeenden får från ett annat perspektiv osäkra innebörder. Det skapades roliga historier om förändringarna, historier som alla rymde ett stort mått av kritik mot ledningen. Ett tema, som jag stötte på i flera berättelser, handlade om förändringarna som något tokigt de där uppe hittat på. Det var alltså en återkommande historia om *vi* och *dom*. *Dom* som bestämmer och *vi* som är utsatta för *deras* organiseringsiver. En historia som det skrattades åt i produktionen handlade om en vd som ville ge cheferna under sig bättre standard på sina kontorsrum. De skulle få rum med fönster. Vd:n beordrade några av de anställda att flytta kontorsmöblerna från det trånga kyffe som en gång varit ett lager, till de ljusa rummen på andra våningen. När denne vd bara några dagar senare avsattes kom den nye vd:n med andra planer. Han menade att mellanchefer skulle vara nära dem de basar över. Kontorsmöblerna fick då återigen flyttas ner till de gamla kontorsrummen.

Den här historien kan ses som exempel på en motdiskurs där ledarna framställdes som om de inte riktigt visste vad de gjorde. Berättelsen säger naturligtvis också något om mellanchefernas osäkra position. De tycktes ju vara några som kunde flyttas runt lite hur som helst. I den "roliga" historien blev just denna position framhävd i skämtsam form. Det var därmed inte bara den översta ledningens auktoritet som undergrävdes med skrattets hjälp utan också, eller kanske främst, mellanchefernas.

En annan genre av berättelse om förändring handlade om att cheferna inte hade nog insikt, att de inte var verklighetsanknutna. Helen Qvist på

binderiet berättade att för att man skulle få människor att vara flexibla så krävdes att alla skulle kunna flytta sig mellan maskinerna. Var någon tillfälligt ledig skulle ju den kunna gå in och jobba med en annan maskin. Vad ledarna, som inte kände till maskinerna, inte visste, enligt Helen, var att maskinerna slets ut av dessa ständiga byten. De som körde maskinerna hade olika idéer om hur de skulle skötas. Helen ville inte längre arbeta med en av maskinerna på binderiet just för att så många var inne och grejade med den och att man aldrig visste vad den tidigare köraren hade gjort. Arbetet blev allt svårare och allt mer olustigt.

Berättelserna kan ses som en slags kritik av beskrivningen att det var arbetarna som jobbade för dåligt, var för oflexibla. Se så mycket energi som går åt när den nya vd:n ska bestämma! Förändringar är många gånger improduktiva. Ja, de kan till och med skada utrustningarna! De handlade också om att framtiden var osäker. Man kunde liksom inte lita på att cheferna visste vad de gjorde, de hade ingen fackkunskap. Berättelser av dessa slag kan därför också ses som politiskt viktiga. De utgör ett av många exempel på att de föreställningar som fanns bland ledarna om dem som skulle organiseras var ifrågasatta.

De andra

När Mikael Ritzmo framstod som norm för hur en anställd skulle vara, när påpekandet att man skulle lära sig mer och mer ständigt återkom, när tekniken krävde att man lärde mer och mer skapades samtidigt *de andra*. Det var *dom* som inte tycktes platsa i det prestationsorienterade sammanhanget, *dom* som inte kom att sluta upp kring förändringsnormaliteten. Det var de som inte var flexibla nog, de som inte tycktes pressa sina gränser för att bli något mer, något annat, som inte var beredda att lära mer. Mellan dessa *de andra* och de som likt Ritzmo passade in eller ingick i den gemenskap som förändringsnormaliteten tycktes skapa, formades en gräns (se Laclau & Mouffe 1985:82; jfr även Massey 1996). Vilka dessa *de andra* egentligen var var dock inte givet. Det kunde, som jag varit inne på, vara hela E1:s personal som ibland klumpades ihop i ledarnas resonering och beskrevs som om de inte var nog fokuserade eller nog förändringsbenägna. Jag uppmärksammade också att det kunde handla om att vissa avdelningar, vissa arbetslag eller någon enskild inte ansågs ha det rätta förhållningssättet. Men det kunde också handla om att vissa ledare inte var flexibla, öppna eller samarbetsvilliga nog. De jobbade inte till-

räckligt bra tillsammans med de andra ledarna. Den kritiken kom såväl från ledare och fackliga företrädare som från dem som skulle bli organiserade.

Att inte vara flexibel nog kunde också bli en del av självförståelsen eller av förståelsen av den egna gruppen. Normen om flexibilitet, som del av förändringsdiskursens hegemoniska position, dess dominanta roll som utgångspunkt för hur man skulle leva som framgångsrik människa och som framgångsrikt företag, skiljde pågående ut *de andra*, en process som alltså på sätt och vis var gränslös. Ingen gick säker för att inte få den icke åtråvärda egenskapen att vara oflexibel förknippad med sig. Den här konstruktionen innebar alltså ett ojämlikhetsskapande, ett pågående konstruerande av en viss slags olikhet, ett uppdelande i de flexibla respektive oflexibla (de los Reyes & Martinsson 2005).

Det här avsnittet ska alltså handla om dem som kom att betraktas av andra som ickenormenliga och som förstod sig själva som otillräckligt flexibla och föränderliga och inte delaktiga i det nya. I avsnittet återfinns också en beskrivning av en rörelse, från en position som tillhörande normen, till att bli någon man inte trodde att man var.

Jag vill understryka att jag i följande avsnitt försöker återge en av flera beskrivningar av den här arbetsplatsen. Den här beskrivningen var inte allenarådande. Tvärtom förstods arbetsplatsen på många sätt, vilket därpå följande avsnitt kommer att visa.

En avdelning och en man

Binderiet var en avdelning på E1 där kataloger bands och färdigställdes. Trots att många arbetsuppgifter på den här avdelningen var lika krävande som i tryckeriet beskrevs den som en plats för enkla och monotona arbetsuppgifter.²⁹ Binderiet förstods inte som dynamiskt.

Under några veckor följde jag arbetet där och efter några dagar kom det en ny medarbetare. Det var nu inget ovanligt, personalen fick ju vara beredd att flytta på sig och nästan varje dag fanns något nytt ansikte bland banorna. När Stig kom hade jag nästan givit upp försöken att presentera mig för alla nya som kom och gick. Jag noterade dock min upplevelse av honom som ståtlig, stolt och reslig.

²⁹ Att bedöma kunskapskraven vid olika maskiner är naturligtvis en grannliga uppgift. Det gäller dock inte bara för forskaren utan också för dem som arbetar inom industrierna och gör bedömningar om vem som ska arbeta med vad. Se Fägerborg 1996. För vidare läsning av hur yrken får genusstämpling och bedöms därefter se exempelvis Wikander 1988.

På binderiet fanns annars en stil som gav uttryck för att man inte kände någon stolthet över arbetet (jfr Sennet 2000:47). Mina frågor om vad som var bra med jobbet möttes exempelvis av skakande huvuden och ironiska leenden. Under min allra första dag på den här avdelningen var det tre personer som kom fram och talade om för mig att det var det enformigaste arbete man kunde ha, det var långtråkigt och enkelt på gränsen till fördummande. Senare fick jag också höra berättelser om dem som stått vid dessa arbetsplatser i tjugo år. "Hur blir man då?" frågade en kvinna mig retoriskt. "Det här är inte något jag vill göra egentligen", som Clara-Marie Åkesson sade när vi drog oss undan för en intervju. Hon hade jobbat på binderiet i över tolv år. Eller, som Per, som en gång hade arbetat och utbildat sig inom den nu nästan helt bortrationaliserade prepress- sektorn, uttryckte det: "Det är vi som inte kommit oss för att göra något annat som blivit kvar här." Ett tydligare sätt att skilja ut sig från den förväntade normen om att vilja utvecklas, vara på hugget och ta ansvar för sin kompetenshöjning kunde det knappast bli. Jag visste inte vad jag skulle svara.

Vid flertal tillfällen uppmärksammade jag hur komplicerade arbetsprocesserna var och i början kunde det hända att jag gav uttryck för det. Jag kunde exempelvis fråga om det inte var svårt att ha koll på att sidorna som skulle bindas kom rätt, att de placerades i rätt robot och åt rätt håll. Jag visade också min beundran inför det petiga och för mig obegripliga arbete som utfördes vid en maskin som hette upplocket. Men jag avfärdades nästan alltid med ett "äsch". Det var som om stolthet inför det man gjorde skulle tyda på att man var dum och oföretagsam. Bättre var att med hela sin kroppshållning, med släntrande steg, uppgivna huvudskakningar och mimik visa på det motsatta. Det verkade som om den rådande tolkningen av statusen på jobbet satte sig i det kroppsliga uttrycket.

Allt det här kunde naturligtvis vara en uppvisning inför mig. En sådan uppvisning säger dock också mycket om upplevelsen av det egna jobbet, hur man förväntas känna för det, tänka och tala om det. Det var i så fall också en uppvisning av dem själva som de icke flexibla. Det kunde förstås som en iscensättning av att vara *den andre* i tider av förändringsnormalitet. Kanske kan man också förstå det som ett motstånd mot flexibilitetskraven och därmed som ett motstånd mot auktoriteter över huvud taget. Ett motstånd mot att ledas, att låta sig bli organiserad och bli delaktig. Ytterligare ett sätt att förstå de här kommentarerna på skulle kunna vara att man egentligen såg sig som flexibel, att det var arbetsplatsen det var fel på. Den uppfattades som ett hinder för den egna utvecklingen.

Mitt i allt det här dök då Stig upp med sitt gråvita hår och sin pondus. Hans goda hållning och snabba steg bröt av mot många av de andra. Andra kvällen Stig arbetade på avdelningen gick jag förbi den station som han för tillfället stod vid. Den kallades för "lådan" och arbetsuppgiften gick ut på att sortera ut den makulatur som eventuellt skulle kunna användas igen. Stig skakade på huvudet där han stod och försökte sortera en massa sidor ur Fass som kommit fel och som maskinen därför hade spottat ut. Han började tala till mig så jag stannade upp, men det tog en stund innan han verkligen tittade åt mitt håll. "Det här är inte min grej", sade han och jag kände utan att i efterhand kunna formulera varför eller på vilket sätt, att det uttalandet stod för något annat än de andra som sagt ungefär samma sak hade menat. Kanske antydde hans tal att det här var en miljö för andra. De andra kanske passade här, men inte han. Det skiljde sig i så fall från de andras negativa resonering, som snarare gick ut på att det här inte var ett vettigt arbete för någon.

Stigs berättelser, både då vi stod där vid lådan och när jag senare intervjuade honom, visade också på hans upplevelse av att vara malplacerad, av att chanserna runnit förbi honom och om en negativ karriärutveckling. Han var nu inte en tillfällig gäst där på binderiet, som jag hade trott, utan hade blivit omplacerad från ett jobb han länge känt stolthet inför. Stig hade jobbat som tryckare på E1 i över trettio år. Han hade varit nära vän med den förste ägarens barn och kommit att känna sig som en del av familjeföretaget. Att han inte tyckte om den nya organisationen och inställningen att hela tiden gå vidare och lära mer kunde man också ana av att han försvarade den gamle ägaren och dennes sätt att sköta stället. Stig ansåg att det var bättre ordning då, ja till och med bättre ekonomi. Vid en intervju med en av de andra anställda sades det i förbifarten att Stig var ett exempel på överklass inom tryckeriet. Någon att se upp till.

Stig själv berättade att han, under en lång rad av år, hade tryckt omslagen och han fick mig att förstå att det var en uppgift som verkligen krävde hantverkskunnande. Hans känsla för färg var stark, poängterade han, de utvecklade apparaterna som skulle mäta färghalten hade han sällan brytt sig om, han hade inte behövt dem. Han kunde sitt hantverk och hans ögon var hans främsta redskap.

Under årens lopp hade han också lärt upp många andra tryckare. Hans misstag låg dock i att han hela tiden valt att stå kvar vid sin press och istället låtit de unga få ta de nya datastyrda pressarna. De hade lärt sig den nya tekniken som Stig inte kunde känna något intresse för. Nu

stod det klart för honom att det var ett misstag, ett förfärligt misstag. Det hade kommit att kosta honom hans yrke. Det hantverkskunnande som hade skänkt honom denna yrkesstolthet värderades inte längre högt. Han hade trott att hans inställning var den riktiga, men den kom att bli otidsenlig. Normerna för vad en arbetare skulle vara hade förändrats, för Stig hade det blivit uppenbart för sent.

När Stig berättade om det som hänt vävdes allt in i förlusten av yrkesutövandet. Det var sommaren året innan som hela livet hade kommit att förändras för honom, berättade han. Det var då han fick reda på att han skulle behöva lämna sin press. De datorstyrda pressarna skulle ta över och de tryckare som hade den bästa kompetensen för den typen av maskiner skulle få vara kvar. Han var inte en av dem, utan han skulle omplaceras inom företaget. Stig berättade hur hans privatliv hade tagit stryk under det dryga halvår som gått. Han underströk att "sen dess mår man ju inte bra vet du". Vad Stig menade med att den nya situationen också märktes av i hans privatliv vet jag inte. Men den kunde naturligtvis ha att göra med att jobbet inte längre var lika intressant. Hans frustration märktes också tydligt vid intervjun när han gav uttryck för sin känsla av att vara på binderiet: "Nu har jag varit här i en och en halv vecka och det, ja, känns som ett år."

Men det är också möjligt att Stig inte bara förlorade möjligheten att utöva sitt yrke utan också den bekräftelse av maskulinitet som låg i att vara tryckare. En prövning som naturligtvis också kunde ge avtryck i privatlivet. Det var två förändringar av betydelse som jag särskilt kom att reflektera över. Stig fick gå från ett arbete som inte bara definierats som manligt utan också som svenskt till ett arbete som inte bar samma maskulinitets- eller för den delen nationalitetsstatus, utan där kvinnor och män, svenskar och invandrare arbetade sida vid sida med samma arbetsuppgifter. Arbetsuppgifterna kunde alltså inte få status genom att vara manligt bekönade eller av att de nationaliserats som svenska. Stig omnämnde aldrig själv att det skulle vara ett problem att gå till en arbetsplats där de som skiljts ut som invandrare återfanns i arbetslaget. Men han sade något som visade att det var problematiskt att inte längre utföra manliga arbetsuppgifter. Det var inte bara så att han själv kom till en könsblandad arbetsplats. Hans gamla arbete kom också att få en förändrad innebörd då det övertogs av, som Stig uttryckte det med ett röstläge som bar på ett ifrågasättande, "en ung tjej" som "bara" jobbat i pressen "i sju år". Den nya tryckaren var alltså en ung välutbildad kvinnlig tryckare. Det gamla arbetet förlorades därmed eventuellt också

som maskulinitetsmarkering och dessutom som bevis på att lång erfarenhet var en tillgång. Eller som Stig själv uttryckte saken: "Man undrar ju vad man gjort i alla år."

Stigs situation kan ses som en effekt av omvandlingar som har en global karaktär. Susan Faludi har skrivit om liknande förändringar i USA i sin bok *Ställd*, från 1999 (se t.ex. kapitel 2–3). Vad hon visar på är hur en industriform kom att få förändrad innebörd och hur yrkeskunnande och könsnormer kom att utmanas och omvandlas. Män blir ställda, ställda åt sidan, men också ställda i betydelsen av att vara vilslna. Hemmahörigheter i manliga yrkesgemenskaper utmanas och därmed skakas, som Faludi också visar i sin studie, relationen till det andra könet. Det må ha varit kvinnor i allmänhet eller den eventuella äkta mannen.

Stig var en av dem som blev ställda av förändringsnormaliteten och kravet på att anpassa sig eller inordna sig. Det sätt på vilket han uppfattade både sitt arbete och den ekonomiska situationen kom att ogiltigförklaras. Han kunde inte identifiera sig som förr, han blev någon annan än den han tidigare ansett sig vara.

Berättelsen om Stig sammanfattar många av de strider som pågick på E1, samtidigt som den visar upp en annan förståelse av bristen på engagemang än den som Susanne och Mats diskuterade. För Stig handlade det inte om att inte vara engagerad utan att ha en annan förståelse, märkt av en annan syn på organisation och på vad tryckeriarbetet gick ut på. Hans motstånd mot de nya organisationsmodellerna, hans ovilja att ta till sig de tekniska förändringarna visar också hur organisationsmodeller aldrig lyckas dominera helt. De konfronteras med andra föreställningar, livsmål och arbetsförståelser. Det gör organiserandet som princip till en osäker och instabil process. Stig berättade om en ovilja och oförmåga att bli del i en föränderlig teknikprocess. Det är en berättelse som har formats i föränderlighetens skugga eller som dess motbild (jfr de los Reyes & Mulinari 2005:93). Men berättelsen ger också antydningar om betydelsen av de många olika kategoriseringsprinciper som till vardags formar och möjliggör arbetsfördelningsprocesser och som upprätthåller skillnader mellan vad som betraktas som hög och låg status.

När Stig berättade sin historia handlade den mycket om hur han drabbats av och gjort motstånd mot teknisk förändring. I nästa avsnitt ska jag titta närmare på fler berättelser om teknisk förändring. Jag kommer att diskutera förändringsnormens upprepningar, men också, och framför allt,

vem som görs till problem i en förändringsdiskurs. Det är ju inte, som jag redan antytt, givet att det är de som ska organiseras.

”Tekniken är ju så’n”

Sverige har världens mest teknikvänliga fackförening.

(Carl Bennet och Göran Johnsson DN 16 nov. 2001)

Citatet ovan ger en antydning om att det råder viss kamp om att uppnå konsensus runt behovet av att vara vad som kallas teknikvänlig. I den frågan behöver man tydligen sluta upp på såväl företag som nationellt och sedan tala om för världen att man gjort det, att fackföreningen och kapitalet gått samman.

Medarbetarna på E1 manades också av såväl ledare som fack att ha en samsyn på det tekniska. Man skulle vara intresserad av det som definieras som teknikutveckling och helst se sig själv som en del av den. I det här avsnittet ska jag visa hur förståelsen av tekniken som en pågående okuvlig förändringskraft befästs och naturaliseras. Det är också ett exempel på det stigmatiserande i att inte betraktas som förändringsbenägen.

Att fatta vad som händer

Alla som arbetat på E1 under några år hade sett hur maskiner sparade på arbetare. På E1 fanns en hel avdelning som kommit att bli en symbol för det föränderliga och exkluderande och samtidigt för vad som ansågs krävas för att en industri skulle fortleva, det vill säga färre människor. Det var den tidigare så statusfyllda pre-pressavdelningen som utformat omslag och fixat plåtar. För bara några år sedan hade den, berättade man för mig, hyst 90 till 100 anställda. Hur många det egentligen var vet jag inte, alla som berättade om den här avdelningen nämnde olika siffror. Poängen i de här berättelserna var dock att en massa människor hade jobbat där förr och att det nu bara var några få. En hel yrkeskår hade med andra ord försvunnit.

Berättelsen om avdelningen var dramatisk och innehöll både kunskap om hur man måste agera för att kunna vara kvar för att matcha teknikutvecklingen, och om hur man skulle vara som arbetskraft respektive ledare. Vice ordförande i fackklubben, Reinhold Axelsson, sade till mig när vi pratade om teknikutveckling i allmänhet och pre-pressavdelningen i

synnerhet: "Man får vara realist, tekniken är ju sån." Reinhold hade följt pre-pressavdelningen sedan dess storhetstid och han berättade att han på ett tidigt stadium insett vad som komma skulle. Han berättar för mig hur han var nere på avdelningen och försökte förmå de anställda att utveckla sin kompetens, att bredda sig, annars skulle de inte ha en chans, de skulle snart vara omkörda och stå utan arbete. Men många ville inte lyssna på det örat, sade Reinhold, de kunde liksom inte tänka sig det framtidsscenario. De skulle sedan, "över en natt", komma att mista sina intressanta arbeten. När Reinhold, vice ordföranden, berättar om det här, säger han att några från pre-pressen hamnade på binderiet med uppgifter man kan lära sig hyfsat på en halv dag – vilket i sig var ett vanligt sätt att beskriva binderiet. Det var där de "enkla" jobben sades finnas och det var alltså där man hamnade om man inte "hängt med".

För Reinhold blev kravet på personalen ganska entydigt. Man skulle vara beredd att tänka om, att utbilda sig, att anpassa sig till det nya, gång på gång. De som inte maktar med – och här kunde man utan överdrift tala om en pågående hierarkiseringsprocess – som inte vill byta jobb, inte omskola sig skulle det inte komma att finnas plats för. Det krävdes att man var del i utvecklingen för att få fortsätta att vara med. Det var den ständiga omvandlingen som krävdes, nyskapandet, att pågående utmana och överträffa sig själv. Man skulle aldrig vara säker på sina arbetsuppgifter. När Reinhold talade om det föränderliga fick jag en känsla av att vi befann oss i ett pågående jordskred. Det var något som hände och som man inte kunde ställa något hopp om att kunna påverka.

Reinhold Axelsson uppehöll sig länge vid de anställdas behov att förändra sig. Problemet låg hos dem, de icke förändringsbenägna arbetarna som skiljdes ut i hans resonemang.

Ledarna som inte hängde med

Petter Björnsson, en av tryckarna, gav mig en något annorlunda berättelse om samma pre-pressavdelning. När Petter berättade var det inte medarbetarna som kom i fokus utan ledarna. En dag följde jag med honom till den nuvarande pre-pressavdelningen för att hämta nya plåtar. Jag hade ju varit där förut och då precis som nu hade det känts folktomt i det stora rummet. När vi stod i den nästan tomma lokalen började Petter berätta för mig att han själv jobbat på den här avdelningen en gång i tiden, men då var allt annorlunda. Då var det fullt med folk, ja kanske uppåt 90 personer. Här stod en massa ljusbord och folk jobbade vid

vart och ett. Jag försökte föreställa mig hur det kunde ha sett ut. Nu gick en ensam man omkring bland borden. Han hjälpte oss att hitta rätt plåtar.

När vi åt lunch lite senare berättade Petter hur han 1981 blev anställd som lärling på pre-pessavdelningen. Det såg ljust ut då och det var roligt, som ett hantverk, sa han. De var elva stycken som skulle säkra den så viktiga kompetensen inför framtiden. Två äldre skulle lära upp dem. Nu fanns ingen av de elva kvar på den avdelningen. ”Man hade ingen aning om vad som skulle komma”, utbrast Petter när han berättade. Han syftade på ledningens onödiga satsning på utbildning av lärlingar. Nu var det bara en tidsfråga innan hela pre-pessen skulle vara borta. Petter berättade att tekniken redan fanns som gjorde det möjligt att elektroniskt skicka all information direkt till pressarna.

Till skillnad från Reinholds berättelse handlade alltså Petters om *ledningens* oförmåga att hantera och förutse den förändring som var på väg. De hade satsat fel. Ledningen hade inte koll. Därmed blir såväl Reinholds som Petters berättelser två variationer på hur olika kategorier ges innebörder. Deras beskrivningar motsäger inte varandra utan de har bara olika fokuseringar på var problemet ligger. Den ena berättelsen ingår i en tradition där de anställda utgör ett problem eller har ett problem. Det är en grupp ledda – dock inte alla – som inte fattat vad det handlar om. Det kan emellertid också handla om att facket har en överblick som inte alla andra har, en överblick som används för att ”rädda” fackets medlemmar undan en oundviklig utslagning.

I Petters berättelse upprepas istället tanken att det är ledarna som inte har haft koll, det var de som inte var verklighetsanknutna. Det skapas en annan innebörd än antagandet om att ledningen har den överblick som de anställda saknar. Den senare kan ses som en alternativ diskurs till den som gör de anställda till problemet, vilket är en diskurs som upprepats såväl på E1 som i näringslivsretoriken.

I båda berättelserna återfinns dock samtidigt minst två gemensamma styrande principer. För det första upprepas tanken om den föränderliga tekniken som något dramatiskt och som något man inte kan göra något åt. För det andra får Petters och Reinholds berättelser sin form och sitt uttryck av att de spinner runt uppdelningen och problemet med ledarskap respektive ledda. Problemet ligger hos dem som inte förstår förändringens krav. Det gör dem såväl till dåliga ledare som till problematisk arbetskraft som det snart inte kommer att finnas plats för. De som inte kan förutspå vad för slags förändring som kommer att ske, de har problem. Det skapas

en hierarki mellan dem som kan förstå sig på det föränderliga och de som inte kan det. Det föränderliga i sig, liksom teknikutvecklingen, utmanas dock inte. Den framstår som en absolut stabil och opåverkbar kraft.

Teknik och agentskap

Det var inte bara Reinhold och Petter som betraktade den tekniska utvecklingen som en ständigt pågående rörelse som man inte kunde hejda. Det gjorde man också i ledningen. Det handlade om att hänga med i utvecklingen, att införskaffa nya maskiner, att öka produktionen och att minska antalet anställda. När jag blev visad runt på E1, vilket skedde flera gånger, och när de olika tryckarna som jag fick följa visade mig sina pressar, fick jag alltid veta något om hur tekniken sett ut förr, hur många människor som krävdes vid maskinerna då, hur sakta pressarna hade gått, hur mycket gifter de släppte ut. Varje maskin blev i sig en berättelse om förändring och rationalisering då människa och hantverkskunnande bytts ut mot teknik, då effektiviteten förbättrades, då miljökraven började göra sig gällande eller då ryggar sparats undan förslitningar och ryggskott på grund av tunga och svåra lyft. Det slog mig ofta att det fanns såväl nostalgiska drag som inslag av framsteg i de här berättelserna. Det gemensamma draget var att tekniken framställdes som *förändraren*, som den som ytterst pressade och överskred den ena gränsen efter den andra. Teknikutvecklingen förstods som något bortom såväl ledarnas som medarbetarnas intentioner.

Personaladministratören Gert utbrast i ett tillstånd av frustration att teknikutvecklingen var "äcklig". Man hann inte utbilda folk i takt med att de nya stora pressarna installerades. Man "sprang", men det hjälpte inte och nu hade dessutom utbildningsprogrammet havererat, den förre vd:n på E1 hade varit alldeles för optimistisk när han hade lagt upp det. Gert kunde nu se att de anställda "aldrig fick någon ro". Ingen verkade kunna stoppa teknikutvecklingen. Istället anade han att det snart skulle behövas nya utbildningsinsatser och efter dem åter nya.

Samhällelig teknik

Efter alla beskrivningar från E1 av tekniken som så svår, rentav omöjlig att påverka och som något man måste anpassa sig till och sluta upp inför skulle det vara lätt för mig att se den just som något sådant, som en na-

turkraft till vilken människor bara måste anpassa sig. Från den förståelsen till den marxistiska tolkningen av teknik är inte steget särskilt långt. I marxistisk forskningstradition är produktivkrafternas utveckling, i vilken en alltmer förfinad arbetsfördelning och teknikutveckling ingår, orsaken till hur resten av samhället formas, för det kulturella, för ideologibildning et cetera. I den klassiska marxismen beskrivs utvecklingen av det tekniska kunnandet, av maskiner och organisation och utrustning som det som driver samhället och dess överbyggnad framåt. Arbetsfördelningsprocessen och tekniken och det som denna teknik producerar blir alltså något kring vilket samhället byggs, man får en överbyggnad. Det är också förändringen i produktivkrafterna som till slut tvingar arbetarna att göra revolution. Produktivkrafternas utveckling är, utifrån en marxistisk logik, med andra ord av mycket central betydelse för hur det samhällsliga konstrueras och förändras. Laclau och Mouffe har invänt mot den här beskrivningen och poängterat att den beskrivningen innebär ett naturliggörande av produktivkrafterna. Istället måste man, menar de, se dem som normativt och politiskt konstruerade. De står inte utanför det diskursiva utan är en del av det (jfr Laclau & Mouffe 1985:80ff.; Liedman 1983:112).

I såväl den marknadsekonomiska diskursen – som bland annat upprepades av den verkställande direktören – som i den klassiska marxismen återkommer alltså en idé om att teknik driver på utvecklingen. Det är en tolkning som jag också sett i näringslivsretorik och som jag kommer att diskutera längre fram. Det tycks finnas en hegemonisk förståelse av det tekniska som del i en process som inte går att göra något åt här och nu. En utmaning av det föränderliga kan möjligen komma i en framtida revolution. Men här skulle jag vilja stanna upp för att diskutera hur man kan förstå teknik och arbetsorganisation på andra sätt än de som dominerade på E och E1, som återfinns i den traditionella marxismen och som på sätt och vis också finns i en marknadsekonomisk diskurs.

Utifrån Laclau och Mouffe kan man hävda att maskinernas omvandling är en effekt av normativa och politiska strider. Till skillnad från en mer klassisk marxistisk ansats om att produktivkrafternas utveckling *leder fram* till strid och revolution, menar Laclau och Mouffe att den politiska striden pågår hela tiden och att den på olika sätt manifesteras i maskinerna. När jag gick runt på E1 tyckte jag mig kunna se goda om än ganska enkla exempel på just detta. Denna industri formas bland annat utifrån en strävan att uppnå tillväxt och vinst. Maskinerna ska producera mer, antalet anställda ska samtidigt bli färre. Maskinerna ska vara hög-

producerande. Men E1 kan också förstås som en arbetsplats, inte bara en maskinhall, och då händer något annat med maskinerna. De många skyddsåtgärderna, gummimattor på betonggolven för att de anställda inte ska få ont i sina ryggar, gripvänliga styrinstrument, öronskydd, de jättelika kapslar som pressarna byggts in i för att inte dränka hela lokalen i ett öronbedövande buller är en effekt av att E1 just förstås utifrån ett arbetsplats-sammanhang. I maskinerna återfinns alltså en tillväxtdiskurs och en arbetsplatsdiskurs, de fogas samman materiellt. Ett annat sätt att uttrycka det på är att maskinerna blir sammanhållande: i dem ryms föreställningar både om den goda arbetsplatsen och om mervärdeskapande och vinstdrivande kapitalistisk industri. Maskinernas mångtydighet blir viktig för att hålla samman relationerna. Att maskinen upprepar olika diskurser är naturligtvis också ett exempel på hur det politiska arbetet från facket sida får betydelse för den vardagliga organiseringen av arbetslivet. Det handlar inte bara om tillväxtperspektivet, det görs inte till det allennärådande (se Laclau & Mouffe 1985:80). Men maskinerna kan, vilket jag kommer att återkomma till i ett senare kapitel, också ses som återskapare av klass och deltagare i klasstrider. De är alltså långt ifrån bara sammanbindare och stabiliserare av relationer och diskurser.

I likhet med Laclau och Mouffe upphäver sociologen Bruno Latour³⁰ klyftan eller, om man så vill, dialektiken mellan teknik och det samhällsliga. Han säger att ”teknik är inte någonting runt vilket det finns ett samhälle. Det är samhället betraktat i dess förstockelse. Det är det instängda samhället, samhället som gjorts hållbart, samhället som gjorts komplicerat för att motstå fler spänningar genom att engagera fler icke människor” (1998:189). I likhet med Laclau och Mouffe nöjer sig inte Latour med att se teknik och maskiner som effekter av det samhällsliga, lika lite som han ser tekniken som en utgångspunkt för detta samhälle. Även han ger tekniken en mer offensiv position, ett visst mått av agentskap. Men medan Laclau och Mouffe funderade över hur det tekniska kan ses som effekt av diskurser, som materialiseringar och förstås som diskursupprepare och i princip även som diskursomvandlare (se även Laclau & Mouffe 1985:108) har Latour ett krassare sätt att uppfatta tingen, maskinerna, redskapen på. Han frågar hur världen skulle ha sett ut utan dem.

³⁰ Winter Jörgensens och Phillips betonar betydelsen av ett mångperspektiverat angreppssätt, men de poängterar samtidigt och mycket riktigt betydelsen av att relatera olika teoretiker till varandra. De måste inordnas i en viss ram (1999:10). Jag plockar lite självvårdligt från Latour för att bredda diskursteorin. Latour har hjälpt mig att se möjligheter i diskursteorin som jag inte riktigt uppfattat tidigare. Hans arbeten underordnas/inordnas i det diskursteoretiska ramverket.

Vilket sorts samhälle skulle vara möjligt utan maskiner, utan teknik? I linje med det frågar jag mig vilken diskurs som skulle ha varit möjlig utan ting och teknik? Är det inte så att diskurser måste ha en materialitet? Med frågor av det här slaget blir det uppenbart att maskinerna åstadkommer något utan att vara en utgångspunkt för hela samhällsformationen som i marxismen. Maskiner – och annan materialitet – är del i konstruktionen av det samhälleliga.

Utifrån de här perspektiven skulle man kunna förstå tekniken och den pågående arbetsfördelningen som en stabilisering och konstruktion av exempelvis förändringsnormalitet. Maskinerna och maskinutvecklingen i sig möjliggör förändringsnormalitet. Och man skulle därmed kunna fråga sig, i linje med ovan, hur förändringen skulle vara möjlig utan maskiner? Hur skulle snabbheten och flexibiliteten sett ut utan exempelvis datorerna? Man kan nog också utan större överdrift hävda att E1:s produkter är viktiga för att möjliggöra normen om förändring, flexibilitet och snabbhet. De utgör ett slags villkor för denna normativitet. Kataloger, manualer och reklam är inte bara en materialisering av normer om exempelvis flöden, konsumtion et cetera. Maskinerna som producerar dem möjliggör också detta samhälle genom allt snabbare produktion av tryckalster, allt större beredskap att förändra innehåll i kataloger, att få människor att lära sig nya saker genom nya manualer, att trissa upp farten. Samtidigt är det så att datorn hotar hela verksamheten. Med datorn kan ju trycksaker kanske komma att bli överflödiga.

Latour är alltså kritisk emot att man inte nog beaktat maskinernas sammanhållande möjligheter – vilket jag, utifrån ett diskursteoretiskt perspektiv, förstår som att maskiner både befäster och möjliggör normer och principer. Det leder mig också till tanken att maskiner och annan materialitet, utifrån ett sådant tänkande, får stor betydelse för vilka tolkningsdominanser som blir rådande i ett samhälle. Men maskinerna kan också förstås som sammanhållande och stabiliserande för att de kan förena olika föreställningar om vad en industri är. Föreställningar om den goda arbetsplatsen kan förenas med ett tillväxtperspektiv: ”mår vi bättre jobbar vi bättre” eller ”det är inte lönsamt att ha skadade medarbetare”. Två former av tänkande, som båda präglas av ett varufierande perspektiv på människor, förenas och kan därmed komma att omfatta såväl de anställda som kapitalägarna.

Men maskiner kan alltså också förstås som del i diskursiva strider om hur både arbetsplatser och det samhälleliga ska urskiljas och förstås. Genom diskursiva upprepningar naturliggör de inte bara relationerna mel-

lan exempelvis arbetare och ledning. De skiljer också ut och delar upp människor som flexibla och ickeflexibla. De understryker alltså konflikter och är del i skapandet av skillnad. I nästa kapitel ska jag ge än fler exempel på just det.

Att inte vilja vara med

Företagskultur byggs från ledningen i varje bolag. Högsta ledningen fungerar som förebild; det är ledningens förhållningssätt som klingar vidare ut i organisationen. Grundstenen är ledningens positiva människosyn och tron på medarbetarnas vilja, kunskande och förmåga. Det är också ledningens ansvar att ge förutsättningar för att skapa sunda arbetsplatser, där såväl den fysiska som den psykiska arbetsmiljön främjar medarbetarnas hälsa och där ledarskapet inspirerar alla medarbetarna till att ta större ansvar för sitt arbete och sitt företag. (Årsrapport 2001:21)

I det här stycket från E:s årsrapport återfinns den organisationsdiskurs som lär att medarbetarna har egen kraft, vilja och förmåga och att de därför måste ges utrymme att få utvecklas (se t.ex. McKenzie 2001). Här manas medarbetarna att ta ansvar för sin egen utveckling såväl som för det gemensamma. Samtidigt ska ledarskapet inte bara vara inspirerande utan också förebildligt. I den lilla passusen framställs en idé om en tänkbar företagskultur. Denna kultur formas, hävdas det, av högsta ledningen och ska sedan "klinga vidare ut" i organisationen. Den här beskrivningen skapar en bild av organisationsuppgiften som en ganska entydig och ostörd process. Men det är också en föreställning om en maktposition som förväntas tas i bruk av dem som definieras som ledare. Beskrivningen frambringar emellertid därtill en bild av dem som ska ta emot denna kultur. De organiserade förväntas göra den till sin, omfattas och bli en del av den.

Jag kom att tänka på den där passusen i årsrapporten när jag gjorde intervjun med vd:n Mats Rosenqvist och personaldirektören Susanne

Bjerke. Som läsaren kanske minns betonade Mats då vikten av att man skulle identifiera sig med företaget, vara en del av organisationen. Han betonade också i andra sammanhang betydelsen av att alla på företaget skulle agera *tillsammans*. Det handlar om att ha *gemensamt* fokus. Den viktigaste frågan vid den här intervjun handlade egentligen om företagets arbete med mångfald. Den främsta strategin som lyftes fram för att åstadkomma detta var betydelsen av den goda förebilden. Susanne betonade vikten av att bygga företagskultur från ledningen och hon fick nickande bifall från Mats. I denna företagskultur ingick mångfald och jämställdhet. Susanne påpekade också att man måste leva som man lär. Hur ledningen gör blir en förebild för resten av organisationen. Hon kunde ju inte komma ut på de olika företagen och kräva jämställdhet om det inte fanns tacksning för det i hennes egen hemorganisation. Det var därför viktigt att kunna visa att också Mats själv arbetar med de här frågorna, menade hon. Det är oerhört betydelsefullt att ha högsta ledningen med. Det är dess kraft som förebild som är A och O, underströk hon.

I avsnittet *Att säga emot* diskuterade jag kritiken mot ledningens sätt att beskriva den ekonomiska situationen och tillståndet på koncernen som framfördes vid stormötet och på bolagsstämman. I det här kapitlet kommer jag i stället att fokusera vardagliga strider och arbetarnas ifrågasättande av att bli *ett* med företagets visioner, mot att inkluderas i engagemangets tal. Det kan också beskrivas som en motvilja inför att identifiera sig med ett företagligt vi.

En press, en tidning och en pappersrulle

En dag bröt det ut en öppen konflikt vid den tryckpress som av sina konstruktörer en gång fått namnet *commander*. Det hade rätt ett oroligt lugn ett tag, men alla visste att produktionstakten var för dålig vid den nyligen inköpta men begagnade pressen. Man skulle behöva trycka fortare, men pressen förmådde inte mer och ingen förstod varför. När det stora rullpapperet skulle förvandlas och bli åtta små katalogsidor gjorde pressen något fel. Man måste därför köra långsammare för att det skulle bli rätt. Men den här dagen rådde det som sagt ett visst lugn. Pressen rullade på om än inte med full hastighet. Tommy Lindberg, som var gruppleddare, diskuterade med den andre tryckaren, Petter Björnsson, om hur man skulle försöka få upp farten. De båda utgjorde på många sätt ett för företagsledningen gott exempel på hur medarbetare skulle vara. Tommy och

Petter hade gjort maskinens problematik till sin egen. De tänkte kreativt, engagerade sig så till den grad att de ibland gick emot produktionschefens direkta order att köra på så fort det gick och lägga felsökandet åt sidan. Problemen med pressen skulle ordnas, de var måna om det. Tommy och Petter kunde också titta in och kolla pressen när de var lediga för att se om någon förändrad inställning fått betydelse. De båda ville verkligen få upp hastigheten och de satt inte och väntade på att någon annan skulle komma med lösningen.

Den här dagen stod man alltså återigen och diskuterade de olika stegen i vikinnsprocessen. Reparatörer och tekniker hade varit vid maskinen åtskilliga gånger. En man från norska E som arbetat vid pressen när den var placerad i Oslo hade också varit på några dagars besök för att försöka åtgärda felet. Men än så länge hade alltså jakten på problemets lösning varit resultatlös.

Ingemar Blom, som tidigare varit tryckare men som efter att ha kallat en arbetskamrat för något nedsättande blivit nedflyttad i yrkes- och lönehierarkin och blivit biträde, gjorde sitt arbete vid tryckpressens slutstation, packningsmaskinen. Han skulle dels fylla på ett litet lager av bräddor som höll de nytryckta katalogsidorna på plats, dels skriva nummer på pallarna med de färdigpaketerade katalogsidorna. Då och då skulle han också gå in i pressen tillsammans med det övriga i laget och byta tryckplåtar eller torka av de gummidukar som låg mot plåten. Pappersdammet lade sig hela tiden över de här gummidukarna och de behövde torkas av för att trycket skulle bli bra. På en del andra pressar var det arbetsmomentet bortrationaliserat och gjordes i stället med en maskin. Men här, på commandern, fick alla i laget som sagt rycka ut med trasor någon gång varje skift. Sen var det ju också så att om något hände med pressen, om det exempelvis blev ett banbrott, det vill säga om papperet gick av någonstans bland alla valsar, skulle hela laget rycka in och hjälpa till. Man drog och ropade och under några minuter kunde alla vara intensivt verkamma. Men just vid det här tillfället rullade allt på och Ingemar behövde bara ägna sig åt sina egentliga arbetsuppgifter vid packningsmaskinen. När han gjort vad han skulle kunde han slå sig ner vid det skrivbord som placerats ut mitt emot hans maskin och läsa en kvällstidning. Under några minuters tid räckte det med att han var beredd att rycka ut om något gick fel i packningsmaskinen, vilket hände med ojämn mellanrum. ”Jag hör om det händer något”, berättade han för mig. Det var så jag förstod att han tänkte, man utför sina arbetsuppgifter, inte mer och inte heller mindre. Han hade en inarbetad och hyfsat välfungerande rutin som

gav honom visst manöverutrymme, en viss koll på arbetstakten. Hans sätt att resonera bar också spår av hans socialistinspirerade tankar (därmed inte sagt att han var socialist, det har jag ingen aning om) om hur människor blir exploaterade av arbetsgivare. Han hade analyserat sin situation och jag tror inte att någon i laget hade undgått att höra hans filosofi. Alla visste att Ingemar inte hade lust att utföra tryckares arbetsuppgifter när han bara fick biträdeslön. Alla visste också att Ingemar inte gillade att en i laget hade fått en ledarroll och betalades mer. Skulle Ingemar vara den där flexible som skulle ta ansvar och se sig om efter nya uppgifter som ledarna på de olika nivåerna drömde om, så ville han också ha ersättning för det. "Dela ledarpengen på oss alla i så fall", var hans förslag. Ingemar tog sig därför några minuter med kvällstidningen då och då när allt rullade på. Ibland fick han sällskap av Lotta, som också hon väntade in sina arbetsuppgifter. De diskuterade ofta eller "tjötade" som Lotta själv uttryckte det. Ingemar hade koll på läget.

Vid det här tillfället läste dock Ingemar när den slipsprydda chefen för tryckeriet kom instörtande i hallen. Det var inte första gången han såg Ingemar läsa, men den här gången brast något för den alltid synligt mycket stressade Birger Erlandsson. Birger slet varje dag med att uppnå produktionsmålen genom att försöka få folk att arbeta flexibelt och intensivt, att ge av sig själva och att få maskinerna att fungera som de skulle. Det var ju det som var hans uppgift. Alla och allt skulle gå på topp och trycket på honom var mycket, mycket stort. Han visste att om han inte fick fart på produktionen, inte fick upp prestationsnivåerna, så var det inte bara att gå utan då riskerade företaget att försvinna. Så fick han alltså se Ingemar sitta där med tidningen och Birger slog bokstavligen näven i bordet och hävdade att från och med nu så var det förbjudet att läsa tidningar. Det skulle över huvud taget inte finnas några tidningar i hallen, det såg helt enkelt inte bra ut när besökare kom, dessutom var det förbjudet att läsa i binderiet och bindarna tyckte det var orättvist att de på tryckerisidan skulle få läsa.

Ingemar blev högröd i ansikte och samtidigt som Birger försvann bort mot sitt egentliga mål (trots att han alltid var välklädd i skjorta och slips lade han en stor del av sin arbetstid nere på golvet, bland oljiga pressar; han var övertygad om att det är där en ledare gör sitt jobb) spred sig berättelsen om det nyss inträffade i laget. Alla blev upprörda. Tommy var arg och påpekade för alla att det var han som bestämde vilka regler som skulle gälla vid hans maskin. Han var också irriterad över att Birger kommit med detta beslut nu, just när stressen och känslan av att inte få gjort

så mycket som man skulle satte press på motivation och arbetslust. Just då skulle man inte få läsa! Ingemar svor och frågade oss alla vad han skulle göra då när han gjort sitt, skulle han bara sitta och titta i taket?

I laget börjar man diskutera motstrategier. Att Ingemar skulle få läsa stod klart, Tommy tog på sig ansvaret, sa han. En dörr som ledde in till tryckeriet och som användes av dem som arbetade på binderiet beslutade man på stående fot att stänga igen. Någon stegade genast dit för att se hur det skulle kunna göras. Att bli betraktade av dem som jobbade i binderiet hade man då ingen lust med.

Vad Birger gjorde var nog ett försök att göra Ingemar till en flexibel och högre presterande arbetare som engagerade sig för det tänkta gemensamma, det vill säga till en *medarbetare*. Som sådan skulle man vara aktiv och samarbetande. Birger hade knappast något för det. Tommy och Petter arbetade efter de principerna, men inte Ingemar och medan Tommy och Petter framstod som den goda arbetskraften blev Ingemar här ett exempel på den som inte upprepade de nya kraven på flexibilitet och engagemang. Det handlade inte om att han inte skötte sina arbetsuppgifter. Ingen, inte ens Birger, kunde ju klaga på det. Nej, det var snarare Ingemars inställning, hans ovilja att inte se ut som om han genast skulle kasta sig över något annat problem eller arbetsuppgift som Birger nog var kritisk emot.

När Ingemar väntade in sina arbetsuppgifter kunde denna till synes improduktiva fas sticka i ögonen, som det gjorde på Birger när han såg Ingemar där med sin tidning, men som det också kanske gjorde på besökare. Kanske uppfattades det som lättja. För Ingemar var dock sysslolösheten ett tecken på att allt gick som det skulle, att pressen gjorde sitt. Den klarade sig utan mänsklig inblandning. Och Ingemar berättar för mig att förr, då den gamle ägaren – som mycket ofta och i en mängd olika sammanhang användes som kontrast till dagens situation och idéer om arbetsorganisation och ledarskap – kom ner i hallen så blev han nöjd när han såg att folk inte arbetade, då var ju allt i sin ordning. På den tiden kunde man till och med läsa böcker och på den tiden skötte varje maskin sig själv. Inte var det då tal om att man skulle vara ”flexibel”. Det är när alla var i gång som det inte var bra, fräste Ingemar och skakade kraftigt på huvudet.

För den nuvarande mellanchefen betraktades däremot de sysslösa som icke sysselsatta, de skulle kunna göra mer. Och om arbetarna gjorde mer, använde sig av varje stund, kunde organisationen bantas, bli kostnadseffektivare. De anställda skulle vara verksamma, inte som nu göra

sitt för att sedan få lite frihet, kunna sätta sig ner och prata eller läsa tidningen. De skulle hela tiden känna sig manade att jobba, söka efter möjliga insatser, vara beredda att hoppa in i någon annans ställe, vara delaktiga. Fasta arbetsuppgifter skulle vara ett minne blott.

Berättelsen om Ingemar är ett exempel på det problematiska i att beskriva industrin som en entydig organisation eller gemenskap. Även förebildsresonemanget är svårsmält då ett sådant bygger på ett antagande om att det existerar en tilltro till och förlitan på ledarna som de som ser den rätta vägen, är vägvisare. Den bygger på ett antagande om en vilja hos dem som ska ledas att bekräfta en ledarnormativitet. Man kan också se berättelsen om Ingemar som en kamp om ett gemensamt seende eller, om man så vill, en kamp om hegemoni, där Ingemars sätt att tänka och arbeta sågs som problematiskt och fel av ledarna. Han hade inte den rätta inställningen. Han var gammaldags. Hans sätt att förhålla sig hörde till en annan organisationsmodell. Att han inte gjorde företagets mål till sina egna utan faktiskt såg jobbet som ett sätt att tjäna in pengar var inte oproblematiskt. Man ville liksom ha mer, ha hela hans engagemang. Ingemar upprepade en rad andra föreställningar om det rättvisa, goda livet. Föreställningar som också var möjliga utifrån ett kritiskt ifrågasättande av systemet som sådant. Berättelsen om Ingemar och om striden vid commandern kan ses som ett exempel på hur makt inte bara kan utövas från en topp. Toppen kan, i linje med Michel Foucaults resonemang om hur makt skapas underifrån, snarast ses som en effekt av makten, som en effekt av att en viss ledarnormativitet gjorts så stabil och given att den inte utmanas och ifrågasätts (Foucault 2002:102ff.). Men ledarnormativiteten hade inte erhållit den hegemoniska positionen, i alla fall inte på E1 och i varje fall inte vid commandern. Här fanns en rad andra tankegångar om arbete och arbetsinsatser som var starka nog att ställa till problem för den organisationsmodell som präglade ledarnas arbete.

Men berättelsen om Ingemar och de andra vid commandern är också en berättelse om maskinen och om de föreställningar om arbetsorganisation som denna maskin upprepade och återformade. För även här ryms en normativ strid som öppnar för en politisk möjlighet. Nästa avsnitt ska handla om det. Innan jag går över till det, vill jag dock berätta att bara någon vecka efter den här händelsen tvingades Birger lämna företaget. I en intervju några dagar efter det att han blivit uppsagd förklarade Birger för mig att skälet till uppsägningen förvisso kunde handla om att den översta ledningen inte var nöjd med hans arbetsinsats, men det kunde också ses som en politisk uppsägning. När 80 stycken i produktionen ska

få gå kan inte ledaren sitta kvar. Det ser helt enkelt inte bra ut. Att det inte var Birgers sätt att arbeta eller hans idéer som det var fel på blev också bekräftat när den nye chefen kom. Precis som Birger betonade hans efterträdare att det var viktigt att alla anställda hade ett gemensamt mål, att man *tillsammans* skulle kämpa för det, att alla måste hjälpa till, att alla skulle kunna delta överallt. Den nye chefen och Birger skulle knappast kunna vara mer ense om denna vilja. Idéerna om flexibilitet och intensitet stod alltså fast.

Maskiner och villkor för kritik

I ett tidigare avsnitt visade jag hur dominant förändringsdiskursen tycktes vara och hur begränsade möjligheter det fanns att ifrågasätta den. Berättelsen om Ingemar visade dock på möjliga motpositioner. Hans motstånd mot de nya flexibilitetskraven fick på sätt och vis stöd av maskinerna. Eller var det kanske så att maskinerna var ett viktigt villkor för att Ingemar kom att tänka på ett annorlunda sätt än ledarna? De stora pressarna krävde förvisso en problemlösande, engagerad och samarbetsvillig personal då de inte fungerade. När de fungerade som de skulle så manade de dock flertalet av sina skötare till ett annat sätt att tänka och agera. Maskinerna manifesterade då en långt driven modern tayloristisk organisationsprincip. Det innebar att arbetet till största delen gick ut på övervakning av maskinerna samt att de med vissa rytmiska intervaller skulle matas med nytt papper eller befrias från de färdiga trycksakerna, vilket var Ingemars uppgift. Uttryckt på ett annat sätt kan man hävda att maskinen alltså upprepade en viss organisationsförståelse. Det var också denna organisationsförståelse som Ingemar förstod sig själv igenom och som han iscensatte. Han och maskinen hade samma takt, upprepade samma idé om hur arbetet skulle skötas. I den meningen var han och maskinen varandras allierade gentemot ledningen som ville ha ett annat sätt att tänka hos personalen.

Men alliansen var inte oproblematisk. Ingemar kunde betrakta maskinen utifrån en socialistisk diskurs och då se den som ett uttryck för hur sådana som han ständigt rationaliserats bort. Därtill var maskinen i sig ett återskapande av uppdelningen i ledare och ledda. Denna uppdelningsidé hade förstockats i commandern, för att återigen använda terminologi från Latour (1998). Med den tayloristiska organisationsdiskursen följde att ledare skulle ha kontroll över dem som övervakade maskinerna och

att maskinerna i sig skulle utföra arbetet så fritt från mänsklig inblandning som möjligt. Maskinerna kan alltså sägas upprepa en kategoriseringsprincip där några ska ledas och andra leda och därmed bidra till klasskapandet. Med maskinerna tycktes det svårt att tänka sig en annan ordning än några som arbetade med att övervaka och andra som hade en vidare blick, som kunde bestämma och övervakas av ledare som skulle ha en vidare kontroll. Ledarnormativiteten tycktes ha gjorts hållbar. Men var det så?

När allt fungerade var arbetsuppgifterna så tråkiga och så enahanda att det måste mycket till för att verkligen vara engagerad. Många gånger rådde det också en sömning stämning vid de olika pressarna och bindarna. Det gällde att vänta in eller att utföra samma arbetsuppgift gång på gång på gång. Maskinernas möte med det föränderligas normalitet kunde i det sammanhanget te sig märkligt, som effekter av två organisationsdiskurser som inte gick ihop. Samtidigt som det fanns en förväntan på ett aktivt förhållningssätt och en beredskap att ständigt söka sig till andra arbetsuppgifter om man var sysslös för en stund så krävde maskinerna en trofast människa vid sin sida. Denna skötare fick inte svika utan vänta in den, fylla på, smörja och vänta in den igen. Det fanns fler uttryck för denna krock mellan olika organisationsföreställningar just vid den här maskinen. Lotta representerar ett annorlunda förhållningssätt i jämförelse med Ingemar. Sedan flera år var hon extra anställd som biträde vid commandern. Hon var på många sätt en idealarbetare. Hon var pigg på utmaningar och var en av dem som bytt arbetsplats från binderiet till tryckeriet för att hon ville lära nytt. Efter att ha lärt sig sin första uppgift på pressen tog hon själv initiativ att lära mer och när Tommy ville visa henne något var hon snabb att ta till sig det. Hennes skratt ekade också ofta när man höll på med några sysslor inne i maskinen eller när hon skojade med de andra i arbetslaget. Från andra håll i livet hade hon en stor vana att ta självständiga beslut och ansvar. Hon gillade att vara på gång. Kort sagt så utgjorde hon på sätt och vis en form av idealarbetare à la performance management. Hon var den där som var på språng, på hugget.

De vanliga biträdessysslorna, hennes egentliga vardagliga sysslor krävde dock något annat, väntan och ett iakttagande öga, väntan igen, byte av pappersrulle, tömning av makulatur och en ständig beredskap att rycka in vid de plötsliga banbrotten. Hon fick, när allt flöt på, väldigt tråkigt. Ibland kröp hon upp på de stora pappersrullarna och lade sig för att skriva medan hon väntade. När som helst kunde det hända något, men

det kunde också ta 20 minuter eller mer. Vad hon skrev när hon väntade vet jag inte. En gång hade hon dock tagit pennan och istället för att skriva i sin lilla bok hade hon skrivit på en av de stora pappersrullarna: "Jag har så tråkigt, jag har så tråkigt, jag har så tråkigt." Jag hörde henne också ofta tala om hur mycket hon längtade ut därifrån, hem till sängen, till hästarna, till sonen, till vad som helst. När skiftet äntligen var slut var det ibland som om hon befriades från ett fängelse. Precis som Ingemar kunde Lotta vara starkt ifrågasättande till ledningens förväntningar på flexibilitet.

På ett plan kan man tala om att maskinerna och organisationsmodellerna inte talade samma språk, eller upprepade samma diskurser och här ger jag medvetet maskinen såväl som organisationsmodeller en sorts subjektivitet. De blir aktiva företeelser som sätter människor – ledare som ledda – i vissa rörelser. Maskinerna möjliggjorde också ett visst tolkande samtidigt som handlings- och tankeutrymmet begränsades. Det innebar att det blev fel hur man än gjorde. Att skaffa vanor av att vänta på maskinen, som Ingemar gjort bland annat i enhetlighet med de gamla principerna för organisation, var förkastligt. Att få tråkigt som Lotta, som ville så mycket annat och som nog gärna jobbat hela tiden och gärna tagit på sig mer ansvar, likaså. Och hur ska man kunna förstå Birger, klämd mellan olika tal och idéer och sporrade av prestationens diskurs? Birger var ju inte bara som mellanchef underordnad koncernledning och ägare, han var ju därtill tvingad att iscensätta normen om det föränderliga och flexibla. Hans ledarskap var därmed i hög grad relativt. Men han befann sig, tills legitimiteten blev ifrågasatt, i en position där han skulle styra över andra, ansvara för organisationen. Personalen, som han skulle leda, skulle både vara *engagerad* och *väntande* (och som ibland var så engagerad att de faktiskt inte väntade som Birger sagt åt dem att göra). De här korsande effekterna är bilder av en verksamhet som inte finns med i performance management. Här eftersträvades ju, inte minst genom mångfaldsvisionen, oväntade resultat av möten mellan olika principer. Olika sorters människor skulle i kreativa arbetslag se nya möjligheter och lösningar. Det var den *efterlängade* mångfalden av perspektiv där målet var gemensamt: att lösa företagets problem. Den typen av "mångfald" som sammanstrålade vid commandern – olika förståelser av arbetsorganisationen och av syftet med arbetet och därtill en maskin som inte självklart möjliggjorde flexibilitetens principer – var förstås "fel" sorts mångfald. Olikskheterna var disparata och motsägelsefulla.

Men denna inkonsekvens är intressant av fler skäl. Det allra viktigaste

och min huvudpoäng är att det med denna inkonsekvens *skapas diskursiva möjligheter för kritik och politik*. Med denna krock destabiliseras föreställningar om arbetsorganisation. Maskinerna kan alltså inte bara förstås som sammanhållande. I en situation där inte en diskurs är totalt dominant ingår de istället i en ständig strid om möjliga verklighetsförståelser.

För både Ingemar och Lotta blev det därmed uppenbart att det inte fanns en given ordning för hur arbetet skulle utföras. Maskinen upprepade en princip, ledare en annan. Varken ledningens arbetsorganisation eller maskinernas principer var självklara. I en sådan situation fanns utrymme för fler berättelser, för kritik av tråkiga maskiner eller av förkrävande ledare. Ingemars motsträvighet kan kanske avfärdas med att den inte satte igång några större rörelser. Men han bidrog till att inte göra flexibilitetsnormen till något givet. Lottas dubbla subjektiveringar av hur en arbetare skulle vara kunde både utmanat ledarnormativitet och förväntan på att man skulle underkasta sig övervakningsuppgifter.

I nästa avsnitt ska jag visa fler exempel på hur diskurser störs och hur det materiella också är delaktigt i och möjliggör diskursiva strider och i förlängningen också kritik.

Stolarna, akvariet och det offensiva skyltfönstret

”Man får inte läsa här”, berättade Irene Karlsson för mig på min första dag på binderiet. Vi hade precis gått förbi Peter Berg som suttit och läst en kvällstidning och jag tänkte på striden mellan Ingemar och Birger. Anledningen till att man inte fick läsa på binderiet var ungefär densamma som på tryckeriet. Det fanns en risk för att man inte var alert då och så ”såg det inte bra ut” om det kom besökare, vilket det i och för sig inte gjorde så ofta här på binderiet, men det var så man sade. Att det inte ”såg bra ut” för besökare var kanske ett sätt för ledarna att slippa ta till sig alla de protester som riskerade att komma när man kom med förbud av det här slaget. Det var ju inte ledarna utan den främmande som inte förstod. Att förbjuda något var ju också lite förlegat. En ledare av nutida snitt skulle ju inte kontrollera utan coacha. Det kunde innebära att hon eller han skulle ordna det så bra som möjligt för de anställda så att de kunde bli en bra grupp, som tillsammans skulle vara kreativa och finna lösningar. Att vara ledare var nästan som att inneha en servicefunktion. Att då samtidigt gå och mästra om läsningen kunde ju vara ett problem.

Talet om att det inte såg bra ut om någon inte var verksam eller satt och läste kan kanske därför ses som en ambivalent upprepning av olika organisationsförståelser. Den traditionella organisationsmodellen som byggde på kontroll av arbetarna kunde vara en bakgrund till det här talet. Men också de senare organisationsmodellernas förväntan på ett flexibelt och aktivt medarbetarskap kan ses som en förklaring till att det var problematiskt att människor inte framstod som aktiva och på språng. Det var ju det som var normen, det man ville se. Ytterligare ett sätt att förstå det här talet om betraktaren kan vara att relatera det till det som kommit att kallas för catwalk-ekonomi (se t.ex. Löfgren 2001). Termen står för en stark förväntan på hela företaget att visa upp sig, att vara transparenta, presterande och expressiva.

För ett företag kan det naturligtvis vara viktigt att visa upp en flexibel och ansvarstagande arbetskraftsstyrka och det kunde kanske framstå som ödesdigert med medarbetare som såg ut att ha tråkigt eller som satt på stolar och läste om en potentiell kund kom och tittade. Det var inte ett engagerat beteende. Personalen själv var också införstådd med att det kanske inte såg bra ut. Man tyckte också att det fanns en reell risk med att läsa. Det var inte bara så att det såg ut som om man inte var verksam. Läste man kunde man verkligen också bli alltför försjunken i läsandet, menade de.

Oavsett hur det kom sig att det skyldes på besökarna för att man skulle göra eller inte göra det ena eller det andra så fanns på E1 i allmänhet och på binderiet i synnerhet en föreställning om ett seende, värderande och kontrollerande öga. Denna föreställning formade vissa förhållningssätt. Man agerade utifrån tanken att man som ledare och anställd var betraktad eller när som helst skulle kunna bli det. Betraktaren kunde dyka upp var och hur som helst och det betraktaren förväntades vilja se var människor i verksamhet.

Ledarna var alltså inte fria från känslan av att vara betraktade. Alla, från ledningen och neråt i hierarkierna, tycktes arbeta på scen. Det skapades idéer om hur man skulle framställa sig själv och företaget. Imagen var viktig. Årsrapporterna var en uppvisning, liksom behovet att visa att hela företaget hängde med i det höga tempot. När som helst kunde *Dagens Industri*, eller *Veckans affärer* eller något annat medieorgan göra granskningar. Så bedömdes exempelvis E-aktien vara lite väl riskabel i *Veckans Affärer* i november 2002 och man rekommenderades att inte "ligga kvar i aktien". Att E följdes av kritiska blickar från mediavärlden kunde man se fler exempel på i just den artikeln. Där berättar journalisten om Carl Ben-

nets insatser, ”länge verkade det som han skulle lyckas”. Bennet hade alltså blickarna på sig. Det fanns därtill naturligtvis en strävan att verkligen bli sedd, att förknippas med något positivt. Att bli betraktad var det förväntade, för alla på E och E1. Organisationsteoretikern Guje Sevón har kallat denna förväntan, som naturligtvis inte bara riktades mot E, på företagsledningars att måna om företagets image och beredskapen att dramatisera som en *performance* (2004:118). Men det här krävande betraktandet kunde också gå för långt. Carl Bennet poängterade i en debattartikel i *Dagens nyheter* det farliga med kvartalsredovisningar, och med det ständiga behovet av att visa upp sig och visa upp vinster. Det stred mot långsiktiga satsningar (16 nov. 2001).

På E och E1 var dock betraktandet i hög grad sammankopplat med förståelsen av hur arbetet skulle organiseras och vilken inställning till arbetet som de anställda skulle ha, att man skulle vara engagerad och identifiera sig med företaget. Några gjordes till organisationers mål, till objekt för förbättringar. Andra befanns i rollen eller positionen som den som skulle vara subjektet, som skulle organisera, som skulle vara den som förväntades se. Alla med någon form av ledaransvar befann sig i en både-och-situation. De skulle organisera andra, samtidigt som de själva betraktades av sina ledare eller av en seende omvärld. Betraktandet framstod som något normalt, men det hindrade inte att fler än Bennet gjorde motstånd emot det. Det här avsnittet ska fortsättningsvis handla om denna motdiskurs.

Uppvisningen

Den goda arbetskraften skulle, som sagt, vara på språng, flexibel och beredd att hugga in. Det var en ambition som också satte avtryck i att en av ledarna hade försökt få bort de stolar som de anställda på eget bevåg ställt upp mellan de enligt löpande bandteknik konstruerade banorna. Man ville ha möjlighet att slå sig ned någon minut då och då när luckor skapades. De här stolarna var av olika slag. De var slitna och gamla och inte ergonomiskt konstruerade. De såg felplacerade ut och signalerade därför att det inte fanns någon organisationsidé med dem. De störde därför inte bara bilden av den topppresterande anställde som inte förväntades behöva sitta. Stolarna utgjorde nog också en nagel i ögat för ledarna för att de störde bilden av den välplanerade, effektiva och kreativa arbetsplatsen. Ledarna hade bestämt att stolarna skulle bort. Personalen skulle stå! Stolreformen, det vill säga att stolarna skulle bort, gick dock inte ige-

nom. "Vi nonchalerade bort det förbudet", som Solveig så enkelt uttryckte det.

Nonchalerandet av förbudet mot stolarna kan ses som ett av många exempel på att man inte brydde sig om att vad betraktaren såg. Motståndet mot läsförbudet, som tycktes grunda sig i att det "inte såg bra ut", gjorde sig påmint på många sätt, men det fanns också andra idéer som kom från de anställda själva om vad som var lovligt, det vill säga vad man kunde tillåta sig själv att trots allt läsa och vad man absolut inte skulle få läsa. Kvällstidningar tyckte de som jobbade på binderiet var okej. Böcker var dock lite på gränsen. Risken var stor, som man sade, att man "försjönk för mycket i dem". En könsstrid hade en gång, några år tidigare, blossat upp vid en diskussion om vad man skulle tillåta sig att läsa, alltså hur mycket man skulle kunna bryta mot den regel som kom från någon chef någonstans om att man inte fick läsa. En av de unga killarna hade hävdade att det var okej att läsa kvällstidningar, men inte Allers, som var en tidning som flera av kvinnorna läste. Allers, precis som böcker, gjorde att man glömde bort jobbet, menade han. Hans analys hade blivit hårt kritiserad av arbetskamraterna som förstått den som direkt könsdiskriminerande. Det hände att han fortfarande fick äta upp det där.

Nonchalansen mot läsförbudet var dock tydlig. De anställda läste både böcker och tidningar. Några bar med sig sina böcker runt när man skulle ha arbetsbyten. För några av maskinskötarna kunde väntan bli lång om allt gick på som det skulle. Det gick dock inte att avvika mer än några meter från maskinen. Det gällde ju att vara på plats om något fel inträffade. En hel del text blev därför läst och några skojade och sa att de studerade manualerna.

För dem som jobbade på banorna gällde det motsatta. När allt flöt på som det skulle hade de fullt upp. Då gick det inte att läsa en rad, roboten lyfte hela tiden ner nya buntar på det löpande bandet. En rem som höll ihop pappersarken skulle klippas av och brädbitarna, som stagade upp bunten, plockas bort. Ark som fått skador, som exempelvis hundöron, skulle dras ut. Arbetstakten var hård. Gick något sönder eller stockade sig i något annat led, vid någon maskin längre fram, vilket inträffade ganska ofta, blev dock de som stod vid bandet sysslolösa. Den tiden kunde bli kort, kanske var stoppet bara på någon minut. Men den kunde också bli mycket lång och ganska tråkig om man inte fick öppna en tidning. Återigen tycktes maskinerna sätta stopp för den flexibla arbetskraften. "Man skulle ju bli dum i huvudet om man inte fick läsa", utbrast Stig när vi dis-

kuterade saken. Man fortsatte därför att tipsa varandra om vad som var läsvärt och bytte böcker och tidskrifter med varandra. ”Den här skulle du läsa”, sade en av de anställda till en annan.

Alternativa rum

Läsförbudet kom att framställas på ett alldeles speciellt vis i det fikarum som personalen hade tillgång till. Fikarummet, som mest påminde om en inglasad veranda, var stort och det var högt till taket, ljust, trots att det låg mot norr, och inbjudande att göra något med. Väggen mellan fikarummet och produktionshallen bestod till stora delar av stora fönster. Rummets arkitektur och inredning tolkades på flera sätt. Eva tyckte det kändes som ett akvarium som besökande kunde stirra in i när de som jobbade tog sig en rast. Fönstren in i fikarummet från produktionshallen kunde onekligen få den effekten och Evas beskrivning säger återigen något om upplevelsen av att vara betraktad, sedd och att normaltillståndet skulle vara den ständigt verksamme. Fikarummet var dock också en plats för motståndets symbolik, och då väl synligt för besökare, arbetsledare, som inte delade fikarum med arbetarna, mellanchefer och direktörer. ”Akvariet” kunde då användas som skyltfönster, fullt synligt men ändå inte möjligt att röra för den utomstående. I sin synlighet kunde det bli ett svar på betraktandet, en möjlig motdiskurs. Så hade personalen själva målat personalrummet och på fönsterbrädan hade de ställt dit massor med krukväxter, där drevs plantor upp och bland blommorna fanns små lampor och väl synligt för alla – i ett av de väl tilltagna fönsterhörnen – en mängd med böcker. Det var en speciell samling som någon gång skänkts till personalen av en anställd som slutat. Där fanns allt från Bibeln till Erica Jongs *Rädd att flyga*. Av och till kunde jag också se att man plockade böcker från denna fönsterbräda. En dag slog Oscar Gustavsson upp ett Pauluscitat från Bibeln och visade mig som han visste höll på med ”jämfällhetsfrågor och sånt”. Oscar berättade att han läst Bibeln en hel del då han arbetade på pastorsexpeditionen. Annars var det kvällstidningarnas nyheter som diskuterades på raster och vid långa produktionsstopp och en hel del korsord löstes också. Clara-Marie Åkesson var snabb.

Det fanns också mycket annat som konkurrerade med de överordnades vilja att de anställda ständigt skulle vara verksamma, öppna för ett flexibelt beteende och beredda att rycka in var helst det behövdes. Solveig kom varje dag med trädgårdstidningar och trädgårdshäften. Eftersom jag

och Irene delade hennes intresse för trädgårdar försjönk vi under arbetsstopp, pauser och lunchraster ofta i diskussioner om gödsel, blommor, ovanliga perenner, drömmar om dammar och små grusade gångar. I vårt prat förflyttade vi oss bort från den lokal som vi kroppsligt befann oss i. Solveig hade ett oändligt antal roliga historier om sitt trädgårdsarbete. Vi skrattade åt släktingar och husdjur som inte förstod det speciella med blommornas magi och vi kunde njuta tillsammans av de vackra bilderna på trädgårdar som fanns i Solveigs tidningar. När Solveig stod ute på banorna och något fel uppstod som fick till följd att alla de som stod på bandet blev tillfälligt sysslolösa – utan att kunna gå därifrån – så plockade hon ofta upp en trädgårdsskrift, så liten att hon kunde ha den i fickan. Det var vår, nya fröer skulle köpas.

Ett gäng brukade spela kort under pauser och det berättades om hur man några år tidigare hade lyckats spela mitt under produktionen. Det var med visst fniss jag fick höra hur man arrangerat ett flaggsystem för att man skulle kunna se vad som hände på den egna banan. Så var det hela tiden andra krafter, relationer och ting som fanns närvarande och som gjorde något med lokalerna, som gjorde att man undflydde betraktandet. I produktionshallen spelades det också mycket musik. Precis som i tryckeriet fanns här en uppsjö av radioapparater. De var alla gamla och hade förmodligen slängts ut från hemmen på grund av det dåliga ljudet. Nu fanns de här istället. I bland var de upptejpade på väggen, av och till hängde de i snören eller låg i något av de skyddsnet som fanns under robotarna. När jag gick från ena änden av hallen till nästa nåddes jag av flera ljudzoner där olika program spelades. På grund av ljudet från maskinerna konkurrerade inte apparaterna med varandra utan bara med maskinernas brummande.

En materiell motdiskurs

Nonchalerandet av stolförbudet, akvariet och de många gamla och tillfälligt uppsatta musikanläggningarna kan förstås som exempel på när ting inte bara får en sammanhållande effekt, som Latour pekade på. Tingen kan också utmana en förväntan på ett gemensamt vi, bli del i en motdiskurs mot den typen av tal och förväntningar. Det är så jag förstår alla saker som tycktes vara på "fel" plats och av "fel" material. De många böckerna, radioapparaterna, stolarna blev alla knutpunkter i en alternativ förståelse av arbete och engagemang och därmed också knutpunkter och sammanhållande för ett alternativt *vi*.

Knutpunkter i denna alternativa diskurs som utmanade idén om ett stort företagligt vi som skulle visas upp var också diskussionerna om trädgårdar, om de egna hästarna, om jaktsäsongen, segelbåten och musik- eller bilintresset. De organiserade var också något annat än den som skulle bli organiserad, den som skulle *bli* en del av företaget. Man gjorde sitt jobb, men man var inte en entydig del av företaget, gjorde sig inte till ett med det. Man identifierade sig inte med ambitionerna om det totala engagemanget. Därmed var man inte heller bara en del av företaget.

Det fanns dock försök att forma dem som arbetade på binderiet, göra dem till del av helheten, få dem att bli *medarbetare* och därmed engagerade och totalt fokuserade på företaget. Nästa avsnitt ska handla om just det.

Arbetslaget som inte ville le

Att uppfatta sig som någon som blev betraktad var också ett tema som av och till diskuterades i arbetslaget. En dag när en av maskinerna gick sönder och det inte fanns reservdelar inträdde ett visst lugn. Det var ingen idé att sitta kvar vid de olika arbetsplatserna. Det skulle ju ta många timmar innan reservdelarna var på plats och innan maskinen var lagad. De flesta insåg nog att det inte skulle kunna bli något mer gjort den dagen, vilket skapade en stämning av uppgivenhet och frustration. Alla visste att det var viktigt att få jobbet gjort och att massor av arbete väntade. Det här var det man minst av allt önskade sig just nu.

Några få fanns det jobb för på de andra avdelningarna och arbetsledaren beordrade därför några att gå i väg. Johan fick tillfälle att köra truck, det gillade han. Maskinskötarna skötte om och smorde sina maskiner. De som rökte gick ut för att ta sig ett bloss och upptäckte då att vårsolen var varm. Utestolar i vit plast flyttades från partytältet, som rökarna införskaffat för att under vintern kunna stå under tak när man rökte, bort till en vit solgassig plåtvägg och en efter en slog de sig ned. Med ansiktena vända upp mot en blek vårsol skojades det mycket om vad arbetsledaren eller någon annan chef skulle säga om de såg oss. Det var ju ingen ”bra bild”, som någon uttryckte det, att sitta där. Så började man berätta för mig hur företaget några år tidigare, i samband med att människor sagts upp, hade anställt en konsult för att få de anställda att tänka positivt och bli mer motiverade.

Helen var en av dem som hade blivit uppsagda och som den skickliga berättare hon är visade hon med gester och mimik hur idiotisk, rentav

kränkande denna idé med konsulten hade uppfattats. Det var, berättade hon, efter en av de många kriserna som uppsägningarna kommit. E1 skulle omorganiseras och rationaliseras och ledningen uppmanade alla anställda, inklusive dem som blivit uppsagda, att "ha överseende" med företaget, att gå vidare och se framåt. Helen och de andra uppsagda hade fått höra att de i god "tänk-positivt-anda" skulle le varje gång en chef eller en besökande gäst kom. Helen log konstlat när hon återberättade händelsen. Konsulten hade också uppmaningar till dem om vad de skulle ha på sig. De skulle klä sig fint i de blå arbetskläderna och inte ha egna kläder hemifrån.

Helen berättade vidare, där vi satt i solskenet, att det inte bara var kläderna som konsulten ville skulle vara av samma sort. Personalen fick fler direktiv om hur de skulle se ut. Man uppmanades exempelvis också att se fin ut i håret. Kort sagt "vara välskötta". Alla skulle se så där likadana ut, lika prydliga, lika glada, lika villiga att se framåt och alltså glömma det som varit. Konsulten hade därtill uppmanat dem att varje morgon när de vaknade tänka "jippee en ny dag på jobbet". "Men man tänker inte så om man har det här jobbet", påpekade Helen samtidigt som hon både skrattade och skakade på huvudet och Solveig stämde in: "Man kommer hit för att tjäna pengar, men roligt är det inte."

Konsulten hade varit frisksportare och han hade berättat att han var ute och sprang varje morgon innan han gick till jobbet, två timmar varje dag! Det skulle vara något man kunde ta efter. Någon påpekade att man skulle behöva gå upp mitt i natten om man skulle hinna med det.

Konsultens budskap var en variant av idén om den goda arbetskraften som engagerad och trevlig. En tankegång som jag också stötte på i intervjuer med mellanchefer. Personal som var väluppfostrad, glad och social var eftertraktad. De anställda kände mycket väl till denna prioriteringsordning. Den gjorde Solveig irriterad och hon berättade om hur ledare valde ut de trevliga arbetarna till svåra maskinuppdrag. Sedan visade det sig, menade Solveig, att det inte gick något vidare och hennes slutsats var entydig: "Det är inte de sociala människorna som är de bästa arbetarna."

Hur som helst stod det klart att man måste ha den rätta engagerade inställningen. Det skulle vara roligt att jobba! Man skulle ju längta till jobbet, utbryta i ett "jippee!" när man tänkte på det. Det inlärda beteendet, som att le mot chefen och alla besökare, förväntas antagligen få en djupare innebörd. Att le mot chefen skulle också bli ett leende mot det egna jaget, därmed förväntas man arbeta ytterligare. Konsulten hade

kanske en idé om att om man tänker på jobbet som kul så blir det kul (se Petersson 2003:55ff.), eller att de prydliga kläderna och leendena tillsammans skulle *göra* miljön god. Konsultens arbete är också ett exempel på hur idén att människor kan göras om, spela roller, ändra sina beteenden, blivit en slags norm. Det mänskliga tycks alltid möjligt att förändra (ibid: s. 211 ff.; Martinsson 2002a).

De blå arbetskläderna som alla skulle ta på sig, kunde i sin tur också framstå som en strävan att man skulle identifiera sig med företaget, vara del av det. Det var ett sätt att få det kroppsliga att ingå i organisationsgemenskapen, där alla skulle känna glädje över att kämpa för samma mål. Kanske kan man tala om att en viss avpersonalisering skulle äga rum. Personliga tillhörigheter skulle avlägsnas. Alla skulle bli lika, som under scientific management och engagerade som i prestationsorganisationens postmoderna era. Den moderna organisationsmodellen tycktes återfinnas i den postmoderna. Eller kanske handlar det snarare om att engagemanget och ansvaret måste vara av det rätta slaget, det måste tämjas så att det riktas mot arbetet (se Foucault 2002; Bhabha 1999:284). Kläderna ansågs dock uppenbarligen vara en viktig kraft.

Motståndet mot den från ovan komna viljan till organisering och uppfostran var tydligt och påtagligt ironiskt. Det var en källa till skämt och därmed också en utgångspunkt för en alternativ gemenskap. När jag satt där mot solväggen och skrattade med de andra åt konsultens iver att få ordning på arbetslaget som inte ville le, fick jag ta del av denna gemenskapskonstruktion. Och skrattet var inte detsamma som konsulten hade velat se. En annan gemenskap än den tänkta blev stärkt.

Trots att jag befann mig på en industri och på en arbetsplats som egentligen inte hade någon direkt kundkontakt, satsades alltså mycket på att miljön skulle utstråla något, att engagemanget och gemenskapen skulle synas. Med ett synligt engagemang, om än upplärt av en konsult, kanske det äkta engagemanget skulle komma på köpet.

Berättelsen om arbetslaget som inte ville le kan ses som en del i en motdiskurs mot det ständigt återkommande tänkandet om att man alltid blir betraktad och att man alltid förväntas vara delaktig och engagerad. En händelse, en slags coaching, av arbetslaget förstås utifrån ett alternativt och ifrågasättande perspektiv och en alternativ gemenskap framträder. Försöken till coaching, som kan ha handlat om att skapa engagemang och delaktighet, vilket är viktiga ord i den postmoderna managementfilosofin, var inte framgångsrika. Det fanns uppenbarligen andra förståelser av arbetet än att se det som självförverkligande.

Nu mottogs naturligtvis inte alla ansträngningar från ledarna på det här kritiska sättet. Vissa insatser uppskattades relativt förbehållslöst av de anställda och underordnade i produktionen. En dag när jag stod och läste meddelanden på anslagstavlan såg jag en kopierad notis från en lokal tidning. Det var "dagens ros" som de anställda på binderiet delat ut till sin nye chef Claes Gustavsson. Claes hade som nytillträdd känt att personalen och inte bara maskinerna behövde skötas om och han fick medarbetarna att gå med på att jobba extra hårt för att under en vecka då maskinerna ändå skulle gås igenom kunna göra något roligt. Man hade fått höra på föreläsningar om hälsa, åka på studiebesök till Göteborgs-Posten, spela innebandy, träna, osv. Efteråt hade man ordnat ett collage med bilder från de olika aktiviteterna. Collaget var upphängt vid en av ingångarna och var naturligtvis också ett slags stadfästande av en arbetsgemenskap.

På anslagstavlan hängde ett tack för tidningsrosen från Claes om att det nu gällde för honom att göra nästa år lika bra.

Ledarnormativitet och gemenskap – ifrågasatt effekt

I ledningens retorik upprepades, förutom förväntningar på en allmän känsla för företaget, också en ledarnormativ princip. Ledarna skulle framstå som självklara vägvisare och skapare av den kultur som skulle bli den gemensamma. Idén om att de anställda per automatik skulle se ledarna som förebilder återskapades.

Det är möjligt att se allt prat om blommor, läsningen och att sitta på stolar som en orsak till eller förutsättning för ledningens strävan att skapa ett stort vi. Alla skulle bli mer delaktiga. Retoriken om att företagskultur byggs från toppen kan då ha varit en effekt av de många skiftande fokuseringarna som upprepades på E. Som ledare skulle man försöka skapa *ett* mål, *en* gemenskap och lokalerna skulle ge uttryck för *en* gemensam idé. Med den här strävan följde också tanken att ledaren skulle vara stark. Talet om att företagskultur byggs från toppen blir då del i en strid om maktens konstitution. Man kan också tänka sig det motsatta. Nonchalerande av stol- och läsförbud var i så fall ett slags motstånd såväl mot ledningens ambitioner att skapa en stor engagerad gemenskap som mot den ledarnormativitet som upprepades i företagskulturtanken. Troligen handlar det om både och. Positionerna gjorde varandra.

Det skulle i så fall innebära att de här striderna – som jag menar uttrycks i talet om att företagskultur byggs från toppen, vägran att le, non-

chalerandet av stolförbudet, av biblioteket i fikarummet och musikanläggningarna – kan ses som politiska. Det är en kamp om vilket perspektiv som ska gälla, vilken roll arbetet måste ha i livet men också vilken makt och position som de som benämns som ledare ska ha. Varken konsensussträvandena eller ledarnormativiteten var i den meningen givna.

Genom att läsa, skapa egna rutiner, sitta på stolar när man inte fick, pyssla med blommor, hänga upp gamla musikanläggningar och kanske också sola sig mot den gassiga väggen blev varken rummet eller de anställda möjliga att förstå på något entydigt sätt. Tvärtom påminde såväl platsen som de anställda gång på gång om alternativa diskurser, om andra livssfärer och om att de anställda aldrig bara var de som skulle organiseras. Identifieringsprocesserna var aldrig monolitiska. Arbetsplatsen gjordes därmed till något annat än bara en produktions- och tillväxtenhet. En materiell motdiskurs formades i de många sakerna som inte riktigt passade in, men också i de många berättelserna som ifrågasatte ledningens ambitioner.

Efter att ha studerat striderna om flexibilitet och flöden och om strävan att skapa en enda stor företagsgemenskap samt ett påtagligt skapande av klass så ska jag nu förändra perspektivet något. Jag har redan diskuterat begreppet intersektionalitet och använt mig av det. I de två nästkommande kapitlen ska dock en diskussion om intersektionella konstruktioner komma i fokus. Jag ska ägna mig åt en mängd föreställningar om kön, klass, sexualitet, ras och ålder. Tanken är att det inte går att studera arbetsfördelningsprocesser utan att uppmärksamma en rad normerande principer för vem som ska vara var och göra vad. Det finns inte en eller två kategorier som på förhand kan sägas vara viktigare för arbetsfördelningen än andra.

Därtill kommer jag att ägna tid åt att fundera över andra gemenskaper än dem som handlar om ett företagligt vi. De här gemenskaperna får gång på gång betydelse för känslan – eller osäkerheten – av att vara rätt individ på rätt plats.

Klassade svenskspråkiga företagsäktenskap

I föregående kapitel diskuterade jag tingens del i (mot)diskurser. Även i följande avsnitt kommer det materiella att spela en stor roll. Här diskuteras hur arbetsfördelning blir till och utmanas genom intersektionellt konstruerade föreställningar om kön, sexualitet, klass och nationalitet. Inte heller dessa föreställningar skulle vara möjliga utan materialitet och praktik. Föreställningar om kön knyts till kroppsdelar och kroppsdelar knyts till föreställningar. Kläder upprätthåller pågående tanken om två väsensskilda köns kategorier. Likaså är kläderna en central del i konstruerandet av klass. Föreställningarna om två kön och klassåtskillnad återfinns även i människors ageranden och sätt att röra sig.

Kläder, kroppar och rörelser kan alltså ses som en av många förutsättningar för att kön, men också klass och sexualitet, såväl kan konstrueras som upprätthållas som stabila kategorier. Men i kläderna finns också möjlighet till förskjutningar av förståelserna av dessa kategorier. Vad händer exempelvis med kläder som uppfattas som kvinnliga när de bärs av en kropp som definierats och gjorts begriplig som manlig? Och vad händer med förståelsen av denna kropp? Det här kapitlet ska handla om det och om de här föreställningarnas och materialiteternas betydelse för arbetsfördelningsprocesser.

Klädbyten och bytta kroppar

Helens och de andras berättelse om konsulten som ville få de anställda att klä sig i företagets kläder, ger en antydan om den betydelse kläder anses ha för hur man känner och identifierar sig. När Helen berättade om konsultens iver att klä personalen på rätt sätt slog det mig återigen att jag ald-

rig hade sett henne i företagets kläder när hon arbetade. På binderiet var det inte lika nödvändigt att ha företagets arbetskläder på sig som på tryckeriet där det var en nödvändighet. Det var lätt att olja ned sig i arbetet i pressarna. De blå arbetskläderna sades också vara en säkerhetsfråga. Ingen del av ett klädesplagg fick ju fastna i någon av valsarna. På binderiet var riskerna inte lika stora.

Helen gick i lite slitna tights och urtvättade t-shirts och jag började fundera över om det var en slags reaktion mot företagets ambitioner att få de anställda att se ut på ett speciellt sätt. När man skulle samlas till stormöte och det var strid med ledningen blev de blå kläderna till ett slags uttryck för enighet och kritik. På stormötet, som jag berättade om i ett tidigare avsnitt, hade ju också Helen tagit på sig de blå kläderna. Oavsett om Helen gjorde det som en uttalad strategi eller inte, blev effekten av att hon, liksom de andra, var blåklädd en form av manifestation, ett tydligt kollektiv. Men i ett annat sammanhang, som detta med konsulten, blev den gemensamma klädseln för Helen kanske snarare ett uttryck för företagets vilja att skapa ordning, engagemang och prestationsambitioner. De blå kläderna kunde, det förstod jag, laddas med radikalt olika innebörder och ge signaler om att man identifierade sig med olika sorters gemenskaper. Å ena sidan kunde de stå för en gemenskap med klassen och därmed ett uppreparande av den, å andra sidan som en manifestation av ett företagligt vi.

Att man inte lytt konsulten var ju dock också uppenbart. När Helen gick i sina egna kläder kan det förstås som ett slags individuellt motstånd som kanske bara, för Helens del, var liktydigt med en känsla av att trivas bättre i de egna kläderna.

Kläder som markerar skillnad

Vad man hade på sig för kläder kunde också tala om var på E1 man hörde hemma, om det var i produktionen, på kontoret eller i markan. Lotta, på tryckeriet, kallade alla de anställda som jobbade på kontorssidan för "de civila". Hon menade att det var ett vedertaget uttryck. Själv hörde jag det dock inte av någon annan.

Oavsett om man arbetade i produktionen eller någon annanstans fanns det dock normer för hur man skulle klä sig. Det innebar, åtminstone om man följde konsultens uppmaning, att man skulle klä sig i företagets kläder när man arbetade i produktionen. Alternativt, om man arbetade på kontorssidan, att man skulle se välklädd ut i sina egna. Denna pågå-

ende uppdelning i civilt och icke-civilt klädda innebar att det gavs olika möjligheter att iscensätta normer om kön och sexualitet. Arbetade man i produktionen hade män och kvinnor likadana kläder. Det enda som skiljde var att det i dambyxans midja fanns lite resår. Men det innebar inte nödvändigtvis att de var könsneutrala. Kläderna var gjorda för att man skulle kunna bära, klättra, lyfta och till och med åla sig under maskinerna. De var också gjorda för att man skulle arbeta nära maskinerna. Det är ageranden som snarare förväntas av dem som definieras som män än av dem som definieras som kvinnor.³¹

Kläderna liksom hela den maskinella miljön ansågs också vara en förklaring till att det fanns så få kvinnor på tryckeriet. Det var så svårt att vara kvinnlig. ”Se hur här ser ut”, skrattade exempelvis Annelie och svepte med handen över lokalen. Det var, om jag förstod Annelie rätt, ingen lokal som kvinnor förväntades tycka om. Annelie tittade därefter ned på sina egna arbetskläder och skrattade åt dem. Hon tyckte det fanns ett alldeles uppenbart skäl till att inte kvinnor sökte sig till jobbet som tryckare just för dessa kläder och denna traditionellt sett okvinnliga miljö. Skälet till att vi diskuterade frågan var att en tidning hade uppmärksammat den ojämlikhet som tycktes råda på E1 i och med att det fanns så få kvinnliga tryckare. De hade därför kommit och gjort ett reportage. Annelie menade att man nog måste vara lite speciell, det vill säga inte vara typisk kvinna, om man verkligen ville jobba i produktionen på E1.

När jag i intervjuerna frågade varför kvinnor nästan inte alls fanns på tryckeriet var ett vanligt svar att kvinnor inte blev tryckare för att de inte tyckte om att ”smutsa ned sig”. På binderiet blev man inte så smutsig, därför kunde kvinnor vara där. Mansdominansen på tryckeriet ansågs alltså vara en effekt av att kvinnorna inte ville dit för att de inte var intresserade av att bli smutsiga alternativt att man inte kunde bära kvinnliga kläder. Förklaringarna jag mötte tycktes alltså hela tiden bolla över problemet med den enkönade arbetsplatsen till dem som inte var där, de kvinnor som man tänkte sig valde bort tryckeriarbetet. Det innebar naturligtvis att den relativt könsuppdelade arbetsplatsen inte tycktes behöva ifrågasättas ytterligare. Könsuppdelningen sågs som en effekt av de utblivna kvinnornas val att vara kvinnliga kvinnor.

Att kläderna i produktionen i sig kunde vara svåra att identifiera sig

³¹ I rapporten *Catwalk för direktörer. Bolagsstämman – en performativ performance av maskuliniteter* (2004) skriver Magnus Mörck och Maria Tullberg om betydelsen av att se hur kläder gör identitet snarare än tvärtom.

med för dem som identifierar sig som de där kvinnliga kvinnorna, som Annelie och de intervjuade hade i åtanke, är samtidigt en iakttagelse som är väl värd att stanna upp vid. Det är ett exempel på hur kläder skapar kön och befäster rum och kroppar som könade. Kläderna kunde verkligen framstå som en signal för vem som skulle vara var. Kläderna i sig var bärare av könsuppdelning, det var en kod som stabiliserats i kläderna och som fortsatte att göra något i betydelsen skapa ordning. De kunde förmedla vem som skulle vara var, vem som skulle röra sig på vilket sätt (Latour 1998).

Samtidigt är det intressant att fundera över vad frånvaron av en grupp kvinnor – som man föreställer sig på ett visst sätt – kan tänkas ha fått för betydelse för hur de kvinnor och män som verkligen arbetade såväl i tryckeriet som i binderiet förstod sig själva. Det är också den vinklingen som jag nu ska fortsätta diskutera. Genom att göra det antar jag att man kan närma sig frågan om hur kön och arbetsfördelning görs och omvandlas till vardags.

Jämställda kvinnor

I Annelies resonemang återfanns en tanke om att kvinnor beter sig på vissa sätt. De antas vilja jobba med vissa saker och inte med andra, de ska ha fina kläder på sig och vara i speciella miljöer. Uttryckt på ett annat vis kan man kanske hävda att Annelie i lite grova drag skissade på det manus som kvinnor förväntas följa, men som hon själv inte kunde identifiera sig med. I produktionen på E1 var det, om jag försöker följa Annelie, svårt att iscensätta dessa manus. Något som inte heller verkade bekymra Annelie det minsta. Tvärtom.

Könsforskare som jag själv poängterar ibland att kön görs, att man upprepar normer om kvinnlighet och därmed också uppfattar och förstår sig själv som kvinna (jfr t.ex. Kulick 2004:32; se även Butler 1995:135). I produktionen på E1 var det egentligen bara ansiktet som kunde göras kvinnligt på det där sättet som Annelie antagligen hade i tankarna. Ansiktet kunde sminkas och frisyren ordnas. Men det var inte speciellt vanligt att de anställda i produktionen var målade. Jag tyckte mig inte kunna erfar någon slags kompensatorisk kamp som fördes med mascara och kajalpennor. Men visst hände det att någon sminkade sig. En dag kunde Lotta exempelvis komma och vara sminkad nästan som om hon skulle på fest. En annan dag kunde hon se ut som om hon just stigit upp ur sängen. Det kunde också ha en förklaring. Det tidiga skiftet började vid sextiden

på morgonen, medan de senare startade vid tretiden. Till det senare fanns det tid att göra sig snygg, att göra sig kvinnlig på ett traditionellt vis. Ett annat sätt att förstå det på var att det rådde en förväntan om att inte vara kvinnlig på det sättet i de här lokalerna. Att komma uppsminkad skulle ha varit "fel" sätt att vara kvinna på i de här sammanhangen (jfr Ambjörnsson 2004:166).

Men det fanns också möjligheter med att det inte förväntades ett iscensättande av de här "kvinnliga" normerna. Det fanns ju andra kvinnomanus, andra sätt att göra kön på som både de i tryckeriet och de i binderiet upprepade och befäste och som också kunde avläsas i Annelies säkra skratt åt lokalernas och klädernas "okvinnliga" karaktär. Annelie skämdes inte för sig. Att arbeta i den här miljön, ha på sig de här arbetskläderna utmanade könsgränserna. I de här kläderna kunde kvinnorna exempelvis bete sig som män förväntades bete sig. Det vill säga att kvinnorna också skulle arbeta med maskinerna, vara beredda att smutsa ned sig, åla och lyfta tungt. Helen hade inte mycket till övers för den typen av kvinnor som betedde sig på ett traditionellt normenligt sätt. Hon berättade bland annat att männen som arbetade på E1 kunde bli konfunderade. På arbetet var de vana vid att kvinnorna gjorde samma jobb som de själva. Men i hemmet däremot fick de hjälpa till att "bära matkassar". Den "kvinnliga" kvinnan tycktes i Annelies, Helens och de andras berättelse bli alltmer av en pseudonorm. Att det inte heller lönade sig att agera som en kvinnlig kvinna gav Helen också uttryck för när hon en dag poängterade att hon i alla fall tjänade mer än barnskötarna på dagis.

Jag tror inte att den här normeringen av motdiskursen till den "kvinnliga kvinnan" bara bars upp av att de här kvinnorna tycktes bli mer lika männen. Det fanns också en annan norm, ett annat manus som kommit att konstrueras i kontrast och relation till idealen om den kvinnliga kvinnan, nämligen jämställdhetsnormen. Denna norm kan betraktas som mycket stark idag. De andra kvinnorna, de som inte valt att arbeta på E1, stod därmed för en kvinnotyp som tycktes förlegad och omodern. Kvinnorna på E1 kunde istället och i kontrast till de "kvinnliga kvinnorna" identifiera sig som moderna och självständiga. Att inte vara beroende av män utan att bli betraktad som jämbördig var viktigt. I sitt arbete och i sina kläder och i miljön på E1 kom de alltså att iscensätta normen om jämställdhet. Därmed var de också med om att göra jämställdhet till norm, att bekräfta den.

De här jämställdhetsidealerna stämde ofta väl överens med andra tanke-sammanhang som var viktiga för flera av de här kvinnorna. Lotta, pre-

cis som Solveig, var exempelvis tokig i hästar och van att smutsa ned sig i jobbet med dem. I sitt hem arbetade Annelie gärna med utesysslorna som att kapa och klyva familjens årliga ved. I sina berättelser påminde de om att kroppsarbete minsann är en annan del av kvinnohistorien som ibland tenderar att göras oviktig och icke-kvinnlig. Jämställdhetsidealet gick fint ihop med ett skötsamhetsideal och med den historiebeteckning som ofta ingår i konstruktionen av en arbetande klass.³² De moderna idealen kan alltså här sägas upprepa eller relatera till andra tidigare normer om att man ska arbeta och göra rätt för sig. Den här konstruktionen är viktig inte minst med tanke på att jämställdhetsnormen sedan länge har tenderat att definieras som medelklassig. Medelklassen har framställts som den jämställda till skillnad från arbetarklassen (se t.ex., Christensen 1987; Rosengren 1991).

Jämställdhetsnormen konstrueras på skiftande sätt, men med den upprepas även andra normer och principer. Annelies, Helens, Lottas och Solveigs berättelser kan ses som exempel på hur diskurser kan komma att omvandlas när de upprepas. Det är en slags pågående hybridisering eller intersektionalisering av normer och diskurser som ständigt skapar såväl värden som nya stigmatiserade positioner. För det var ju det som på sätt och vis också hände i deras berättelser. Det skapades en skiktning mellan ett rätt och ett fel sätt att vara kvinna på, en modern och en omodern kvinnotyp. Det skapades också plats. Industrin gjordes till en jämställd arena i kontrast till hemmet. De kvinnor som tycktes behöva hjälp med matkassarna fanns i hemmet. Där tycktes också finnas ett heterosexuellt beroende av en stark man så att de, som kontrast, kunde uppfattas som svaga och därmed som kvinnliga. Att foga samman platsen "hem" med "kvinna" är i sig inte så oväntat. Hemmet har gång på gång konstruerats som det modernas motsats och samtidigt som den plats kvinnor ska befinna sig på. Kvinnor har sedan länge förståtts som mindre moderna och utåtriktade än män (Frykman & Löfgren 1979; Martinsson 1996).

De blå arbetskläderna kan naturligtvis ha utgjort ett problem. Det kan ha varit svårt för många kvinnor att identifiera sig med dem, tänka sig att *det är jag* och i så fall hindrat dem från att söka sig till jobbet. Samtidigt kunde emellertid kläderna också utgöra en potential för könsöverskridande och upprepande av en jämställdhetsnorm. Genom att arbeta i produktionen, klä sig i de blå kläderna gjorde man till vardags ett mer jämställt kön.

³² För beskrivning av historiska kvinnliga arbetsamhetsideal se t.ex. Ek 1971; Skarin Frykman 1990.

Nästa fråga är då vad som hände med förståelsen av själva kläderna. Gjordes de mindre manliga när de kvinnliga kropparna klädde sig i dem? Ja, troligen. För om detta att ta på sig och röra sig i kläderna också innebar att man utmanade ett visst kvinnomanus, kan man också tänka sig att innebörden av kläderna kom att förskjutas. De kan inte ha förblivit desamma när andra kroppar än de manliga bar dem. Kläder kan inte förstås som stabilt maskulina – eller stabilt feminina – om de kan flyttas mellan kroppar med skiftande benämningar utan att själva förändras i innebörd (se Butler 1990; jfr även Halberstam 1998). Det blev, som Laclau och Mouffe skulle ha uttryckt det, en form av artikulation, alternativt en intersektion, det vill säga innebörden förändrades då två olika berättelser om hur man skulle vara fogades samman, som här i ett klädesplagg (1985:105). Ett annat sätt att beskriva den här omvandlingen på är att tala om att två olika materialiteter – kropp respektive kläder – möts på ett ovant sätt och innebörder omvandlas. Då kvinnor tog på sig kläder som kodats som manliga, förändrades innebörderna av dessa kläder, samtidigt som den kvinnliga kroppen också fick en annan innebörd. Genom att kvinnliga kroppar bar manliga kläder kan de senare också ha kommit att omkodas. Det kan ha blivit mindre manliga. Könsskillnaderna kan alltså ha utmanats på ytterligare ett vis.

Den här händelsen kan ses som ett exempel på en materiell sammanfogning av olika förståelser av kön. Jämställdhetsdiskursen kan ses både som en förutsättning och som en effekt av den här materiella omvandlingen.

Klasser skapas och heteronormativitet avstyr upplösning

Manlighet inte bara utmanades. Den konstruerades också. Mot beskrivningarna av de frånvarande kvinnorna som några som inte ville smutsa ned sig, blev det manligt att vara beredd att göra just det, att söla ned sig, att inte vara rädd för smuts, vilket faktiskt också innebar att man inte var rädd för att arbeta med maskinen. Det sistnämnda kan ses som ett traditionellt manlighetsideal i sig. Männerna skulle kunna arbeta i maskinernas innanmäte. Kvinnorna skulle arbeta med maskinernas produkter som att sortera trycket och så vidare. Det var ett mindre ”smutsigt” arbete (jfr Mellström 1999).

Men även denna könsförståelse var naturligtvis skiktad. Det fanns olika manlighetsnormer, eller *olika* manshegemonier, det vill säga olika enheter om hur män skulle vara (Nordberg 2000, 2005). Mellanchefer

såväl som vd:ar på besök i produktionen aktade sig noga för att bli kladdiga. Mellanchefen Birger, som så ofta befann sig nere bland pressarna, bar alltid välstrukna ljusa skjortor och slips, byxorna hade alltid pressveck. Klädseln gjorde rörelserna mellan rummen och relationen till tryckarna tydlig. Det var en gräns mellan dem som skulle gå i närkamp med maskinerna och de andra. Det var också ett uttryck för ledarskap att vara klädd, för att citera Lotta, "civilt" även om man som Birger ofta befann sig bland de oljiga pressarna. Budskapet var att en ledare inte skulle arbeta med produktionen utan med personalen. Kläderna var tydliga på den punkten. De var därmed inte bara en effekt av en åtskillnadens klass- och könslogik utan också del i skapandet och återskapandet av denna ordning.

Samma återskapande gällde naturligtvis också för kvinnorna. Det relativa ointresset för att iscensätta ett kvinnligt utseende under arbetsdagen i produktionen kontrasterades mot de kvinnor som arbetade i växeln, på direktionsvåningen och på tjänstesidan. Så när Mats och Susanne ibland gick igenom produktionshallarna var de som från en annan värld av flera skäl. Det ena var att de inte bara var "civilt" klädda, de var dessutom mycket välklädda. Något annat som särskilde dem från dem som var i produktionen var deras könsåtskilda klädsel. Hos dem var kön tydliggjort. Mats var alltid klädd i kostym och Susanne var inte bara välklädd utan vad jag skulle vilja kalla för häftigt klädd. Första gången jag träffade henne hade hon en kort kjol, tunna strumpor, moderna och iögonenfallande skor och svept över axlarna, en stor orange sjal. Hennes hår var korpsvart. Susanne är troligen inte ett klädintresserat undantag. Företagsekonomen Pia Höök har i sina studier visat hur förväntningar på kvinnliga ledare att också iscensätta kvinnlighet i form av att klä sig i vackra kläder, få ansiktsbehandlingar och manikyr till och med framförs på kurser där kvinnor ska stärkas i sin ledarroll (Höök 2001:147). Att foga samman förmodade kvinnliga egenskaper och beteenden med ledarskap har också varit en strategi i rikspolitiken (Martinsson 2002b).

Nu var det inte heller bara Susanne som var kvinnligt eller feminint klädd på E1. På direktionsvåningen liksom på kontoren fanns över huvud taget de långa naglarna, de fina skorna och de välkammade frisyerna. Här fanns, för männens del, slipsarna, kostymerna och de vita skjortorna. Man klädde sig utifrån en tydlig heteronormativ princip, han och hon som annorlunda varandra. Med kläderna upprepades därmed också en *tydlig tvåkönsmodell*. Det var ett klätt ledarskap som upprepade såväl könade som sexualiserade normer. Man skulle som sagt klä sig normenligt.

Innebar då detta att Susanne, som exempelvis bar kjol, inte var lika jämställd som de i produktionen? Iscensatte hon en traditionell roll som innebar ett beroendeförhållande till män? Nej, det tror jag inte. Men Susanne iscensatte normen om jämställdhet på andra sätt än de i produktionen. Jämställdhetsnormen kunde i hennes fall relateras till att hon var en av de få kvinnliga toppledarna i näringslivet, en position som också kommit att bli möjlig just genom jämställdhetsnormen. Därmed kan hon också ha kommit att förskjuta innebörden av de feminina kläderna. När de satt på Susanne, ledaren, hände något med de kläder som annars lätt förknippas med kvinnlig objektstatus, som att göra sig vackert för mannen och visa sig osjälvständig och beroende. De feminina klädernas innebörder är också del i artikulationer som förändrar innebörder. Därtill kom de kvinnliga kläderna att göra henne annorlunda än kvinnorna i produktionen. De kom att bli en materiell skillnad.

Mats, å andra sidan, hur ska man förstå hans kläder? Hans traditionella manliga kostym? Här var kläderna mindre utsatta för förändringens rörelser. Inte heller gjordes den manliga klädedräkten "mindre manlig". De ledare som kallades kvinnor bar ju inte manliga kläder. Den "manliga" kodningen hölls på så vis intakt. Men kostymen var inte längre ett entydigt tecken på ledarskap. En ledare kunde, åtminstone om den definierades som kvinna, ikläda sig något annat. *Ledarrollen* utmanades också som manlig när den iscensattes av kroppar som kallades kvinnliga och när den "fick" kvinnliga kläder. Den heteronormativa märkningen tycktes dock vara stabil. En ledare skulle vara tydlig i sin könsframställning och klä sig i linje med de normativa förväntningar som förknippades med det kön som ledaren identifierades med.

Exemplen synliggör återigen hur jämställdhetsnormen upprepas och formas i olika sammanhang, men att den inte har någon given riktning. Det vill säga att det inte är givet att jämställdhetsnormen kommer "ovanifrån", från ledningen för att sedan spridas ut. Kvinnorna på E visar snarare hur normen återfinns på skilda håll i samhället. Den upprepas i olika sammanhang och får därmed skiftande betydelser. En sådan analys utmanar ett återkommande tema i såväl jämställdhets- som mångfaldsarbete. Temat handlar om, som jag redan varit inne på, att jämställdhetsprinciper måste föras fram av ledningen för att få betydelse. Ledningen ska vara den goda förebilden. Det är ledningen som ska göra organisationer jämställda. Denna beskrivning tenderar att skapa klass, att konstruera de underordnade som i behov av jämställdhetsförebilder och att en sorts jämställdhet ska få utgöra norm för alla.

Värt att fundera vidare över är om den heteronormativa aspekten utmanades i högre grad i produktionen än i ledningsrummen. Jag ska återkomma till heteronormativiteten i de olika rummen så småningom. Men först ska jag säga något om mina egna rörelser mellan de olika avdelningarna och därmed också om mina klädbyten.

Kläd- och skobyten

När jag själv rörde mig mellan de olika rummen på E så innebar det att också jag fick byta kläder. Det var inte svårt att lägga märke till hur kläderna också gjorde något med mig. I efterhand har jag försökt rekonstruera mina klädbyten och funderat över hur jag valde ur min, visserligen mycket begränsade men ändå, garderob. Första gången jag besökte direktionsvåningen hade jag tagit på mig mina finstövlar med lite högre klack. De gav mig en lite längre profil. Att bli lite längre än mina knappa 159 centimeter är bra för min självkänsla, det är en gammal iakttagelse som jag gjorde redan på högstadiet. Att vara lång är eftertraktat på många sätt. Det är inte bara modernt utan förknippas också ofta med någon form av ledarskap. Långa människor "ser ner på" korta. Det kan handla om föräldrar i relation till sina unga barn. Män är ofta längre än kvinnor och manlighet är också det förknippat med ledarskap, med högre status. Både Susanne och Mats var långa, det visste jag.

Men mina stövlar bar på såväl fler möjligheter som begränsningar. Jag har ibland kallat dem för mina hetero-stövlar just för att jag uppfattar dem som så traditionellt kvinnliga, som den direkta motsatsen till en förväntad manlig sko. De kan därigenom sägas bidra till återskapandet av en tvåkönsmodell där han och hon görs begripliga i relation till varandra. Stövlarna får mig också att trippa vilket ju är en gångart som brukar relateras till kvinnlighet. Jag måste nämligen ta små korta steg i dem för att inte knäa, vilket jag sedan barnsben fått lära mig ser fult ut och visar att man är ovan att gå i höga skor. Jag vill naturligtvis inte visa att jag är ovan. Jag vill ju att det ska se ut som om jag gick på ett alldeles självklart, ja naturligt sätt, att detta att vara kvinnlig kvinna är något som jag behärskar.

När jag var i produktionen hade jag på mig de blå arbetskläderna och de platta skorna med stålhatta som jag fått låna. Jag blev kort. Skorna var lite tunga men väldigt sköna att gå i, ergonomiska som de var. De bidrog också till att jag rörde mig på ett annat sätt än när jag hade mina höga stövlar på mig. Min gång blev tyngre och mer lunkande, mina steg betydligt längre.

Med tanke på vad jag sett på E, på hur kläder kodades och hur ordning skapades så är det inte heller en överdrift att tala om att klädbytena blev ett sätt att iscensätta klass. Inte för att exempelvis stövlarna i sig var medelklassiga. Det var på E1 som de blev det. Det var där de kom att få den kodningen, det var där de kom att framträda mot en fond av stålhatade ergonomiska skor. Kläderna tycktes också tala om för mig, och för andra, till vilken gemenskap jag för tillfället hörde. Klädernas betydelse för att stabilisera klass och kön är därmed ett mycket talande exempel på det materiellas betydelse som diskursupprepare.

Mina klädbyten var samtidigt undantagsfall och var möjliga eftersom jag kunde identifieras som forskare. Samtidigt som klädbytena gav mig stora möjligheter fanns det också uppenbara begränsningar. Trots att jag exempelvis verkligen kände en slags rörelsefrihet i kläderna jag bar i produktionen hade jag inte förmåga att utnyttja denna frihet. Jag var ju bara en betraktare som inte riktigt visste vad jag skulle göra i dessa kläder, jag kunde inte gå i närkontakt med någon av maskinerna som de som jobbade gjorde. Inte heller skänkte stövlarna – som skulle göra mig längre och kvinnligare, ett försök att leva upp till en tänkt normalitet som gällde uppe på direktörsvåningen – mig någon större trygghet. Till skillnad från dem i produktionen eller i ledningsrummen har jag mycket svårt att se något subversivt i de kläder jag gick i över huvud taget. Däremot gjorde de något annat ganska tydligt. Hos mig fanns en portion oro över att inte passa in, att vara ”fel”, eller att försöka passa in ”för mycket”. På E var jag i nästan bokstavig mening inte hemma någonstans. Min känsla av främlingskap inför kläderna jag hade på mig var kanske ett exempel på just det. De talade om det för mig. De förmedlade för mig, men säkert också för andra, att jag inte var där på riktigt. Denna känsla tror jag i och för sig att jag kan tänkas ha delat med fler på E. Inte heller var känslan att inte känna sig hemma i mina kläder ny för mig utan högst välkänd. Så kan också – och inte minst – kläderna mana fram de ständiga frågorna ”Är detta jag?” och ”Passar jag in?”. Kläder kan bli ett uttryck för svårigheter man har att identifiera sig med normerna, det omöjliga i att bli en del av det förväntade, att inte känna sig hemma någonstans. Det är, som Judith Butler skriver, en högst ostabil affär att ”vara en kvinna” eller ”vara en man” eller, skulle jag vilja tillägga, att ”vara” den ena eller andra klassen. Det finns alltid en ambivalens i identifikationer, eftersom de utgör en slags kostnad, man förlorar andra möjligheter att vara när man tvingas närma sig en norm man aldrig väljer (se Butler 1993:126).

Rum och maskiner

Kläder är naturligtvis inte den enda materialitet av betydelse för hur exempelvis kön, sexualitet och klass konstrueras. I det här avsnittet ska jag fördjupa mig i en diskussion om rummens och maskinernas del i en intersektionell konstruktion av kön, klass och svensk nationalitet. Det första exemplet utgår från en maskin. Det är en berättelse om denna och andra maskiner som jag kommer att inleda. Först därefter ställer jag mig frågor om det materiellas mer direkta del i det diskursiva skapandet av kön, klass och rasifierade uppdelningar.

Män och maskiner

De olika rummen och maskinerna tycktes även de rymma en hel del föreställningar om kön och sexualitet. Pressarna verkade exempelvis dra män till sig. Och de som identifierade sig som män tydde sig till pressarna. En rad genusforskare har också studerat hur maskiner knyts till manlighet (Cockburn 2002; Ek-Nilsson 1999; Mellström 1999; Nehls 2003). Medan kvinnlighet förknippats med känslsamhet och natur, förknippas manlighet med mekanik, logik och rationalitet. Maskinen kan också förstås som ett sätt att överskrida det mänskliga, ett överskridande som också givits manliga konnotationer. Med teknikens hjälp kommer man bort från det tänkta naturliga, det kvinnliga. Därmed blir maskinerna, eller knytningen till maskinerna, också del i ett upprepande av könsskillnader (Massey 1996).

Maskiner har dessutom kommit att betraktas som kvinnor som ska skötas och ombesörjas av aktiva män. I de sammanhangen kan maskinerna framställas som nyckfulla, som motsatsen till det rationella.³³ Det kan i sig också ses som en upprepning av ett heteronormativt tankesammanhang. Den kvinnliga maskinen förstås som mannens motsats och i beroende av hans förmåga att tänka rationellt. Det var ett tänkesätt som jag också stötte på på E1. När den jättelika pressen uniset krånglade kom nämligen en ingenjör resande från ett annat håll i Sverige. Iklädd vit rock över sina märkeskläder skiljde han ut sig från de blåklädda skiftjobbarna. Ingenjören jobbade i dagar inne i pressen. Han fick hjälp av ytterligare en tekniker som kom resande från Skottland. Det hjälpte inte. Maskinen trilskades. En dag kom ingenjören ut från pressen till tryckaren Henrik

³³ Jfr Massey 1996; Mellström 1999; Nehls 2003.

Andersson och mig där vi stod i våra blåkläder. Ingenjören skrattade till och utbrast att den här maskinen var precis som en kvinna – totalt oberäknelig. Henrik tittade snabbt på mig och jag på honom. Vi tycktes eniga om att ingenjören var knäpp. Det var en blick som också gjorde den kränkning, som jag tyckte att detta var gentemot mig, lättare att bära. Under de följande minuterna upplevde jag emellertid inte bara känslor av frustration utan också av att något lärorikt just hade hänt. Det var en ambivalent känsla tillkommen av mina positioner som forskare och kvinna. För trots att jag var iklädd blåkläder och kanske inte framstod som speciellt kvinnlig borde det ha gått att identifiera mig som kvinna och det som ingenjören hade sagt var nedsättande mot kvinnor. Uttalandet var klart stereotypifierande. Ingenjören förstod kvinnor på ett entydigt och nedsättande vis. Och eftersom jag definieras som kvinna kände jag mig också tilltalad i hans beskrivning. Jag *tog helt enkelt åt mig*, som det kan heta när ord skadar, och jag kände mig utesluten från någonting (Butler 1997b).

Ingenjörens resonemang var inte okänt för mig. Det har upprepats av många före honom. I hans beskrivning av pressen sammanfogades i det här sammanhanget icke eftersträvansvärda egenskaper med gruppen kvinnor. I en modern värld där normer om logik och ordning fortfarande är dominanta innebär oberäknelighet – som måste förstås som en icke modern egenskap – att man inte är del i normen. Att vara kvinna är att vara *den andra*, den som inte är rationell och logisk (se även Ek-Nilsson 1999:131ff.).

När ingenjören definierade kvinnlighet, gjorde han inte bara något med mig som kvinna. Han gjorde också sig själv till logikern och därmed till man. Genom att göra problemet till den kvinnliga maskinens kunde han också själv framstå som manligt intakt. Också hans yrkesroll, som ingenjör, bevarades. Ingenjörsyrket är i sig knutet till rationalitet och förnuft (se Mellström 1999:43). En ingenjör ska alltså vara logisk. Så trots att den tillreste ingenjören inte löste problemet med pressen så utmanade det inte hans ställning vare sig som man eller tekniker. Det var helt enkelt maskinens fel. Den var för kvinnlig.

När jag senare satt hemma och reflekterade över den här händelsen och över min egen känsla av att ha blivit kränkt, fick Ulf Mellströms studie *Män och deras maskiner* mig också att ställa fler frågor. Mellström menar att förmågan att vara teknisk kompetent och behärska maskiner skapar homosociala band mellan män och att dessa band utesluter kvinnor (1999:44). Med homosociala relationer menar jag de normer som

manar till, ja till och med kan tänkas skapa ett begär efter en gemenskap med dem som har samma könsdefinition som man själv (se Sedgwick 1996). Kunde det kanske innebära att ingenjören faktiskt inte såg mig där jag stod bredvid Henrik? Var det Henrik han talade till? Var det inför Henrik han kände sig otillräcklig? Jag var, i hans ögon, kanske inte ens där? De homosociala banden krävde bekräftelse. En bekräftelse som i sin tur krävde exkludering av sådana som mig. En annan tolkning kan ha varit att jag inte uppfattades som kvinna där jag stod i mina blåkläder. Jag gjorde inte kvinnlighet i de där kläderna och vid den där högstatuspressen där det bara arbetade män. Jag blev en del av grabbgänget och det var identitetspositionen kvinna snarare än jag som blev utdefinierad. Jag iscensatte manlighet eller passerade kanske till och med som man.

En viktig fråga att ställa sig är vad sådana här upprepningar av homosociala band kan betyda för att kvinnor så sällan jobbar med maskiner. Vad innebär vardagliga osynliggöranden av det här slaget för att man som tjej ska börja tro på att man är dum i huvudet? Alternativt att man ska börja tro att vara tjej är liktydigt med att vara ologisk? Vilken betydelse har dessa skämtsamma fenomen för arbetsfördelningens exkluderingsmekanismer?

Även i detta återgivande av berättelsen om en maskin kan man ana materialiteternas del i diskurser. Återigen är det kläderna jag har i åtanke. Vad betydde det att min kropp, som vanligtvis kategoriseras som kvinnlig var iklädd blåkläder och befann sig på en plats som brukar förstås som manlig? Vad möjliggjorde kläderna för tolkningar och normupprepningar?

Det fanns också en rad klassupprepningar i ingenjörens besök. Ingenjörsyrket har varit statusfyllt sedan länge och det har skiljts ut genom att ha ett annat förhållande till det tekniska än vad exempelvis de som reparerar och de som är maskinskötare har haft. Bland de senare finns ett ideal om att man inte ska vara rädd att smutsa ned sig, gå i närkontakt med maskinerna, ett ideal som jag också tyckte mig märka återfanns bland tryckarna och bland dem som jobbade vid bindaren på E1. En ingenjörs yrkeskunnande ska dock vara av det mer uträknande slaget. Det handlar om att iscensätta rationalitet som en form av ren tankeprocess. Det handlar inte om att bli oljig; det är tankens kraft snarare än handens (se även Mellström 1999:23ff.). Ingenjören på E1 kan möjligen relateras till dessa olika föreställningar om hur man arbetar med maskiner. Han skiljde nämligen ut sig med sina kläder, med sin vita rock som gjorde att i

alla fall jag associerade honom till en vetenskapsman i modernitetens laboratorium. Rocken skulle inte ha hållit för någon närkontakt med maskinerna, den saken var klar. Det var de små stänken som den kunde skydda emot. Den vita rocken kom därför att bli ett uppdelande, en markering, ett görande av klass, eller att vara i sin klass mitt i en miljö eller ett rum av *de andra*. Så innebar ingenjörens besök en rörelse mellan att både skilja ut sig, som klass och från kvinnor och att skapa gemenskap – med andra män.

Kommendorskan

Vid ett senare tillfälle diskuterade Tommy och jag namnet på den press som Tommy var gruppledare vid. Pressen hade nämligen givits namnet *commander* av tillverkaren. Jag hade reflekterat över att man kallat en maskin för en befälsroll, vilket tycktes ge maskinen en sådan aktiv och styrande roll som om den kommenderade dem som arbetade med den. Det var som om det var maskinen som skulle ta ledningen och jag frågade Tommy vad han tyckte om den analysen. Tommy skrattade till åt mina funderingar och frågade om jag inte hört vad de själva kallade maskinen för, nej det hade jag ju missat. Jo, berättade Tommy, att den maskinen gjorde ju lite som hon tyckte, hon var helt enkelt svår att förstå sig på så hon kallades kommendorskan. Med viss förfäran insåg jag att det var precis samma tänkesätt som jag stött på hos den där ingenjören. Genom att feminisera maskinen blev alla obegripligheter begripliga på någon konstig symbolisk nivå. Jag smakade också på namnet kommendorskan och associerade till någon 30-tals pilsnerfilm där kvinnligt ledarskap framställdes som löjligt. Borta var i alla fall den känsla jag fick av namnet *commander* som, tyckte jag, var betydligt mer respektfullt. Men så har ju också ledarskap och kvinna inte någon självklar koppling. Det har ju länge varit en anomali som utmanat principen om manlig dominans (se Höök 2001).

Tommy berättade vidare att det inte bara var vid *commandern* som man gjort maskinen till kvinna. Han började berätta om namn på andra maskiner, och hur man talade om dem som exempelvis "gamla Bettan". Jag lyssnade på Tommy och den här gången kände jag mig betydligt mer kluven och frågande än när jag av ingenjören fick höra att pressen uniset var som en kvinna. Jag märkte också, återigen, att jag fick tunghäfte, jag visste inte riktigt vad jag skulle säga. Vanligtvis verkade Tommy nämligen på flera sätt för jämställdhet. Han såg exempelvis att Lotta, som var det

unga biträdet på commandern, hade den rätta inställningen och den rätta förmågan, han uppmuntrade henne. Han ville ha in fler kvinnor i tryckeriet och han funderade på varför det var så få. Jag upplevde alltid honom som medveten om att det fanns jämställdhetsproblem. Jag hade också hört honom fräsa till en av arbetskamraterna som hade benämnt en kvinnlig politiker på ett sexistiskt vis. Han hade med andra ord känsla för att ord var viktiga och att man inte kunde säga vad som helst. Men det här sättet att tala om maskinerna som kvinnor uppfattade han uppenbarligen inte som nedsättande eller som ett jämställdhetsproblem.

Som könsforskare hade jag möjligen tillgång till en kritisk diskurs som ingenjören och Tommy saknade. Det var en diskurs som kom att få betydelse för mina upplevelser och analyser. Det är också tänkbart att jag, som tilltalas som kvinna, känt av exkluderingen och därigenom blivit mer uppmärksam på den. Alternativt – och samtidigt – kan man tänka sig att den norm som Tommy och ingenjören upprepade genom att feminisera maskinerna var så dominant att den utmanövrerade andra perspektiv. För det är viktigt att konstatera att definitioner av detta slag gör något. Inte minst återskapar benämningarna av maskinerna som kvinnliga själva tryckarjobbet som en traditionellt manlig syssla. För det är ju det man får lära sig, att det kvinnliga är det oberäknerliga, det ologiska och hur ska en kvinna då kunna laga maskiner, vara teknisk och rationell? Att vara rationell och logisk blir istället en del av den manliga identiteten, det finns en förväntan på männen att just de ska klara av detta. Definitionen av maskinen som kvinnlig manar också, i heteronormativ anda, männen, som ses som det kvinnligas andra, att ordna upp det hela, att ombesörja maskinen, ta hand om *henne*. Männen dras till maskinerna, som likt kvinnor lockar och är i behov av hjälp. Också i den meningen är den norm som Tommy och ingenjören upprepade kraftigt uppordnande. Den talar om vem som ska vara var. Den upprepar också heteronormativitet.

Berättelsen om hur Tommy både upprepar jämställdhetens principer och principer som innebär manlig överordning visar på kritikens komplexitet och villkor. Det handlar, menar jag, inte om en dold agenda för upprätthållandet av en viss köns- och sexualitetsmaktsordning eller könad arbetsfördelning. Den är ju faktiskt hur öppen som helst. Inte heller gömmer den sig under ett tänkt ytligt tal om jämställdhet. Talet om de kvinnliga maskinerna finns snarare bredvid det om jämställdhet. Och jag uppfattade båda diskurserna som verksamma i vardagslivet. Jag vet inte om det är rätt att tala om en strid mellan olika tänkesätt, mellan ett upp-

rätthållande och ett undergrävande av könsuppdelad och sexualiserad arbetsfördelning. Men det är möjligt att det är så.

En strid mellan de konstruerade könskategorierna är det dock liksom det är en strid om upprätthållandet av en heteronormativ princip. Såväl händelsen med ingenjören som feminiseringen av commandern är exempel på tillskrivandets betydelse för återskapandet av en könad och heterosexualiserad princip. De visar också på relationen mellan gemenskap och strid. Här upprepas en föreställning om en gemenskap mellan, i det här fallet, den heterosexuelle mannen och maskinen. Samtidigt återskapas en homosocial gemenskap mellan män som de som sköter maskinerna. Och på samma gång som kvinnor manas att bli delaktiga exkluderas de också genom att inte antas vara tekniska och rationella, kanske syns de inte ens. Manandena till att arbeta, eller till att låta bli, blir könade och sexualiserade.

Men maskinerna och rummen var inte bara könade och sexualiserade utan också etnifierade. I nästa avsnitt ska jag visa hur de förstods som svenska.

Maskinerna pratar svenska

Det fanns en del rum på E1 som tycktes vara definierade som manliga och utifrån en ständigt pågående rasifieringsprocess därtill som vita. På såväl tryckeriet som i ledningsrummen var mansdominansen mycket tydlig liksom frånvaron av personer som invandrat. Här dominerade också personer i medelåldern. Uttryckt på ett något annorlunda sätt återskapades en överordnad klass och ras samt ett överordnat kön genom exkludering av dem som utifrån en rad diskurser definierats som invandrare, kvinnor, äldre och yngre samt av dem som inte ansågs vara flexibla nog.

På binderiet däremot fanns både män och kvinnor, och åldersspridningen var stor. Här fanns också de som invandrat och det var hit övertaliga från tryckeriet fick gå, samt de som inte ansetts varit nog flexibla eller utvecklats tillräckligt i sina jobb.

När jag intervjuade personaldirektören Susanne Bjerke första gången hade hon precis tillträtt. Jag frågade henne om hur mångfaldsarbetet på E1 bedrevs eller skulle komma att bedrivas under hennes ledning. Hon ursäktade sig och sade att hon inte kunde svara för hon hade ännu inte satt sig i tillräckligt i arbetet. Hon berättade istället om E och E1 utifrån de erfarenheter hon sade sig ha sedan tidigare.

Det har jag inte tillräckligt med kunskap om än va, men om jag ska göra några slutsatser från min långa erfarenhet så har vi ju på E1 ganska många enkla arbeten inom tryckeri, ja tryckeri ska jag absolut inte säga att det är ett enkelt arbete men binderi där du kan komma in med ganska liten erfarenhet och skolunderbyggnad och traditionellt sett så är det ju där vi har haft plats för våra invandrare så att jag är övertygad om att vi har ganska många som har en invandrabakgrund men vi har dem på befattningar som inte är speciellt långt upp i hierarkin, men det finns ju att ta av det vet jag,

När Susanne sa att ”där vi har haft plats för våra invandrare” upprepade hon ett antagande och en förväntan på människor som skiljts ut från ett ”vi” och ett ”våra”, från en tänkt svensk eller företaglig gemenskap. Gemenskapen blev skiktad och företaget – eller Sverige – en gemenskap i högre grad för dem som inte definierats som invandrare. Trots att hon var mycket medveten om diskrimineringens problematik så upprepas i hennes resonemang en välbekant kedja av meningsgivande begrepp då enkla arbeten – liten erfarenhet – liten skolunderbyggnad relaterades till kategorin ”invandrare”. Det är en sammanlänkning som upprepades så ofta i arbetsmarknadsdiskurser att det kommit att bli mycket svårt att förstå ”invandrare” på andra sätt (jfr Hertzberg 2003; Mulinari & Neergaard 2004). När Susanne, inför frågan om hur hon skulle arbeta med mångfaldsfrågor, upprepade denna länk visar det också att den fått betydelse för hur hon kommit att förstå problemet och hur hon föreställde sig vilka de invandrade var och vilka kompetenser de oftast har. För trots att Susanne insåg att det var något ”traditionellt” i denna ordning, och alltså något problematiskt eftersom det traditionella knappast är något eftersträvansvärt, och trots att hon talar om att ”det finns att ta av” och därmed antydde att det också bland invandrare kan finnas de som har potentialer att arbeta med något annat än det allra enklaste, så fogades invandrare till lågstatusarbete i hennes resonemang. Det fanns något givet i var de som kallades invandrare skulle finnas, till vilket rum på E1 de har fått gå, var det har funnits ”plats” för ”dom”. Därmed skapades också en motsatt kedja där svenskhet, eller vithet, kunde relateras till välutbildade och väl erfarna och till andra rum. Kanske mer moderna.

Katarina Mattson skriver om resoneranden som Susannes i sin avhandling *(O)likhetens geografier* (2001). Det finns, menar hon, ett förgivettagande om att de nya invandrargrupperna inte har den kunskap som

krävs för att klara de nya kompetenserna i samhället. Inte heller för de gamla kompetenserna, skulle jag vilja tillägga. Tryckeriet i sig uppfattades exempelvis för svårt för en stor grupp av de invandrade på E1. Åtminstone var det ett ”vitt” arbete, ett arbete som inte tycktes öppet för exempelvis de asiater som fanns på företaget. Ett annat sätt att uttrycka det på är att den asiatiskt kodade kroppen exkluderades, precis som den kvinnliga från högstatusarbetarna. Alternativt att höstatusarbetena gjordes till just det genom ett återkommande exkluderande av en rad av *de andra*.

Över huvud taget så var arbetet med maskinerna något som gång på gång konstruerades som svenskt. Ett antagande, som jag uppfattade fick vardaglig betydelse för hur arbetsfördelningen kom att utformas och som liknar Susannes och de tankar som Katarina Mattsson analyserat, handlade om att ”dom” – det vill säga en stor grupp av de invandrade på E1 – inte kunde läsa varningsskyltar för att de var på svenska. Därför borde de inte arbeta med maskinerna. Maskinerna gjordes på så vis till något som de svensktalande skulle sköta om (se även Hertzberg 2003).

Maskinerna kom därmed att inte bara bli könade, sexualiserade och klassificerade (det var arbetare i blåkläder som skulle närma sig dem, inte de i vita tunna rockar eller i vita skjortor) utan också etnifierade. De gavs en nationalitet och ett språk och maskinerna blev del av en gemenskap som främst bestod av de svensktalande heterosexuellt definierade arbetarna. Denna grupp lockades till maskinerna. Det var den gruppen som ansågs vara den rätta att sköta om dem. Maskinerna var i det här läget alltså inte heller neutrala, de införlivades i vissa föreställt etnifierade och språkliga gemenskaper och blev därigenom också del i skiktandet av arbetarklassen (jfr McCormack 1999). Därmed upprätthölls gränser mellan vem som skulle göra vad och vem som skulle vara på vilka avdelningar och på vilka platser i de många hierarkier som fanns. Uttryckt på ett något annorlunda sätt gavs också vissa personer möjlighet att identifiera sig som maskinskötare, medan andra fick svårare att göra just det. Att gå i närkamp med maskinerna tycktes vara få förunnat.

Att identifiera sig som den andra

Vad fanns det då för möjligheter att identifiera sig som anställd och yrkesperson om man hamnade utanför de flexiblas skara, utanför vitheten, manligheten och heterosexualiteten? Ja, för exempelvis Amanc och Lotta som jag har berättat om i tidigare avsnitt, så förstod de bland annat sig

själva som invandrad respektive kvinna. De identifierade sig alltså med två positioner som stod utanför den dominerande normen på företaget. Men det hindrade inte att de också kunde identifiera sig som flexibla och på hugget. Det vore naturligtvis fel att hävda att de olika kategorierna vägrade upp varandra. Men de var inte entydiga. Amanc och Lotta var inte alltid och inte enbart *de andra*.

Stig mötte jag när han var mitt uppe i en process då han kom att identifiera sig på ett nytt sätt. På binderiet var det många som likt Stig beskrev sig själv och sina arbetskamrater som ett stort problem, som *de andra*. Man tillhörde inte normen, eller man upplevde, som Stig, att man befann sig vid sidan av.

Men det skapades samtidigt en form av de andras gemenskap på binderiet. Som jag berättade om tidigare var det flera på binderiet som såg det som ett misslyckande att man arbetade på den avdelningen, att det var ett uttryck för att man inte kommit sig för att göra något annat. Det man beskrev tycktes vara en stigmatiserad position. Positionens innebörd förstärktes också då man hänvisade till mångfalden på avdelningen. Avdelningen utmärkte sig inte bara för att den betraktades som oflexibel och för att arbetena pågående beskrevs som enkla, en definition som läsaren kanske också minns att personaldirektören upprepade. Den negativa innebörd som avdelningens namn gav relaterades också till att det fanns många kvinnor, äldre och yngre och invandrare där. Inte sällan talades det exempelvis om asiaterna som en grupp som många menade inte fick jobb någon annanstans i samhället. Det spelade ingen roll hur välutbildad man eventuellt kunde vara. E1 och de här hallarna var det enda alternativet för dom. "Här tar man in allt", som en av de svenskfödda kvinnorna på binderiet sade till mig lite ironiskt, det är anställningar utan urskiljning. När hon sade detta tycktes det mig uppenbart att det i lika hög grad var en beskrivning av hennes eget, i hennes ögon, dåliga jobb och också av henne själv som en beskrivning av dem som invandrat. Hon berättade om sig själv genom att relatera sig till dem. De ingick i samma sorts utanförgemenskap. Hon, liksom de, var en av dem som fått jobbet som hon menade att vem som helst kunde få. Det jobb som dessutom ansågs vara monotont och inte utvecklande, inte flexibelt och som så ofta talades om som enkelt.

Vad som gjorde denna självrepresentation möjlig var samtidigt förståelsen av hur arbetet uppfattades runt om i samhället. Att ha ett arbete som vem som helst skulle kunna få var att ha låg status. Detta lågstatusarbete knöts till kategorier som kvinnor, invandrare, äldre och yngre och

mening producerades intersektionellt. Föreställningar om avdelningen, men också om kvinnorna, de äldre, yngre och invandrarna blev tillsammans en bekräftelse på vad som var hög status och vad som var låg.

Ledarnormativa vita företagsäktenskap

Att föreställningar om kön, sexualitet och nationalitet eller ras spelade en roll för arbetsfördelningen och för vilka rum man placerades i var också tydligt i ledningen på E. I koncernstyrelsen satt nio män och en kvinna, i ledningsgruppen fanns två kvinnor och tre män, alla icke-invandrare. Mansdominansen i ledningsrummen var påtaglig, men också konkret utmanad. Jämställdhets- och mångfaldsdiskursen återfanns i företagets ledarskikt och det skapade en strävan efter att åtminstone få in fler kvinnor på ledande positioner. Jag stötte inte på några uttalade försök att rekrytera någon som invandrare.

Ledarskap har gjorts till något naturligt genom att knytas samman med föreställningar både om kön och om ras. I kolonial och modern retorik är det västvärlden som skiljt ut sig som globalt ledande, som de som ska visa *de andra* vägen. *De andra* ska upplysas, moderniseras och informeras. Postkolonialistiska forskare har visat hur denna koloniala ambition upprepas än idag (de los Reyes 2005:161). Paulina de los Reyes skriver i artikeln "Olika tider – ojämlika platser" att: "Moderniteten konstruerar Västeuropa som det högsta stadiet i mänsklighetens historia" (2005:162). Samtidigt har den konstruerade västerländska överhögheten kommit att knytas till en viss hudfärg, till vithet. Det vita blir liktydigt med rationalitet, utveckling och ledarskap. Diskursen om ledarskapet som något för de människor som definieras som vita och västerländska ger pågående effekter genom diskriminering av *de andra* som stängs ute från organiserande positioner. Den organiserande västerländska medelklassen återskapar därigenom sig själv.

Ledarskap har även sedan länge, vilket många forskare visat på, gjorts till något manligt (Billing 1997; Höök 1995:20, 2001; Wahl m.fl. 1999). Medan kvinnan traditionellt förväntats vara passiv, beroende av en man såväl ekonomiskt som för sin oberoendelighet (se ovan) så har manlighet förknippats med ledarskap, logik och blick för de stora sammanhangen och visionära idealen (se även Martinsson 1997, 2001). På E fanns alltså en strävan efter att åtminstone förändra mansdominansen i ledningsrummen.

Vid ett tillfälle berättade vd:n Mats för mig hur det hade gått till när

Susannes tjänst som koncernens personaldirektör hade skapats. Att man skulle ha en personaldirektör hade man kommit överens om. Men Mats hade haft en speciell önskan. I överläggningarna med styrelsen hade han talat för att man skulle anställa en kvinna till just den posten. Han menade att en kvinna skulle kunna hantera de frågorna på ett bättre sätt än en man, det "låg liksom närmare". Jag tolkar det som att arbetet som personaldirektör var ett arbete med mänskliga resurser och att det krävde inkännande och något, som i brist på bättre, skulle kunna kallas mänskisk kunskap. Det brukar vara uppgifter av det här slaget som kvinnor får. Män, som jag skrev om i avsnittet om maskiner, relateras snarare till de moderna idealen om logik och rationalitet. Samma föreställningar som återkom i arbetsfördelningsprocesserna i produktionen återkom alltså också i ledningsrummen. Nu blev det ju också verkligen en kvinna som fick arbetet, vilket visar att föreställningar om könsskillnad mycket väl kan öppna dörren in till koncernledningen för dem som kommit att kallas kvinnor.

Men är då den här strategin att lyfta fram betydelsen av de typiskt kvinnliga egenskaperna som ett komplement till de manliga inte lite problematiskt? Ja, men samtidigt inte. Till de positiva sidorna, om man som jag är intresserad av att störa föreställningar om manligt och kvinnligt, hör att för en kvinna innehåller styrelsearbete i sig ett mått av könsöverskridande. När en person som definieras som kvinna befinner sig i ett styrelserum och tar beslut som rör många andra befinner hon sig både på en plats och utför handlingar som inte ligger i linje med de relativt domineranta men utmanade förväntningarna som finns på kvinnor och deras agentskap. Kvinnan i ledningsrummet är i den meningen en anomali. När kvinnor trots allt tar plats vid styrelsebordet finns en möjlighet att föreställningar om kvinnlig underordning och oförmåga att ta beslut utmanas. Något kan ske med innebörden av platsen – bordet och rummet, men också med förståelsen av det kvinnliga såväl som det manliga. Att vara ledare kan därmed få nya innebörder, vilket också anas idag. Det poängteras exempelvis allt oftare att en ledare ska vara lyssnande et cetera, inte auktoritär (se t.ex. Billing 1997; Höök 2001).

De manus kvinnor förväntas upprepa relateras alltså till ledarskap. Är då detta helt oproblematiskt? Nej, knappast och det av såväl feministiska som klasskritiska skäl. Susanne själv jämförde vid ett tillfälle när vi pratades vid rollen som ledare med rollen som mamma. Den ömsesidighet som fanns mellan mor och barn, barnens stolthet över mamman och vice versa var också ett ideal för ledarskap, menade hon. Liknelsen är mångbottnad.

Dels sker en sammanfogning mellan en förväntad och normerad kvinnlig uppgift – att vara mamma – med ledarskap. Ledarskapet kan därmed komma att framstå som något kvinnor skulle vara speciellt bra på. En förändring av ledarskapsrollen möjliggörs alltså och det kan också bidra till att kvinnor, som mammor eller potentiella mammor, kan känna sig manade att tänka sig ledarkarriärer. Dels återskapas emellertid en annan uppdelningsprocess. Mamma–barn–relationen präglas av en slags ojämlikhet. Mamman har en roll som den som ska visa vägen. Mamman är något – vuxen – som barnet förväntas att bli. Mamman vet med sin erfarenhet något som inte barnet förväntas veta. Med ett intersektionellt perspektiv kan det bli tydligt hur sammanfogningen mellan ledarskap och mammaroll kan bidra till upprätthållandet av en hierarkisk klasskillnad, där ledaren ges konnotationer till vuxenskap, erfarenhet och överblick, medan den anställde förstås som beroende, med begränsade erfarenheter och synfält och som någon i vardande. Jämställdhetstanken som iscensätts här är alltså också klassreproducerande. Det ledarnormativa anslaget fogas in i en förståelse av kön. Ytterligare ett tal om dem som behöver ledas, om massan, konstrueras (se även Alvesson 1997:179).

Sammankopplingen mellan mamma och ledarskap skapar också en ram av familjär gemenskap. Man hör ihop på känslobasis. Just den sammankopplingen kan tyckas passa ganska bra in med den organisationsträvan som det råder en sådan kamp om att få till inte minst på E1. De anställda skulle känna sig som en del i företaget, känna för det, som barn som förväntas identifiera sig med sina föräldrar. Det är inte heller helt ointressant att se att denna intersektion mellan moderskap och ledarskap görs på många håll, inte minst i feministisk politik, ja till och med i vänsterpolitik (se Martinsson 2002b).

Tillbaka till samtalet med Mats och hans önskan om att personaldirektören skulle vara kvinna. Jag skrev kort tidigare att strategin att betona vikten av könsskillnader för att få in kvinnor i ledningsrummen är problematisk utifrån ett feministiskt perspektiv. Inträdesbiljetten till detta ledningsrum har just varit att kvinnor ska bete sig typiskt kvinnligt. Kvinnan manas att tänka annorlunda än männen, se saker från ett annat perspektiv, bete sig annorlunda, kort sagt att iscensätta kvinnlighet. Det blir viktigt att vara kvinna på rätt sätt, det vill säga som den känslomässiga och inte modernt logiskt beräknande. Risker finns naturligtvis också att den här strategin fungerar när exempelvis ekonomidirektören ska tillsättas, en uppgift som då kan förstås som okvinnlig, mer passande för en man, som ju antas vara logisk. Då kan en man som ska iscensätta manlig-

het komma att få förtur. Det blir en differentierad grupp där de homosociala relationerna inte nödvändigtvis upplöses. Männen som grupp kvarstår relativt intakt och kvinnorna fortsätter att framstå som annorlunda.

Det finns, som Fanny Ambjörnsson också skriver i sin avhandling, *I en klass för sig* (2004), en förbindelse mellan homosocialitet och heterosexu- alitet som norm. Kvinnor förväntas vara en grupp med sina egenskaper och samhörigheter och män en annan. I ledningen ska kvinnor tillföra det män saknar och män antas ha det kvinnor tros lida brist på – som exem- pelvis logiskt tänkande. Tillsammans kan det gå bra, tillsammans får man en fullvärdig gemenskap, ett slags företagsäktenskap. En heteronormativ diskurs som upprepas som pågående gör det heterosexuella livet till det mest eftersträvsvärda och naturliga på bekostnad av andra liv (Butler 1990). Det innebär i sin tur att ledarskapet möjligen kan komma att för- ståas som kvinnligt likaväl som manligt, vilket kan tänkas vara en sorts framgång. Däremot framställs ledarskapet då fortfarande utifrån en hete- ronormativ princip. Det blir det heteronormativa företagsäktenskapet som ska uppnås.

Detta kan relateras till den diskussion jag förde i ett tidigare avsnitt om hur könsgränserna tycktes bli manifesterade i kläderna. Att det kvinn- liga och manliga inte bara upprepades som en skillnadsprincip, när det gällde förväntan på vad man var bra på, utan också i klädstilen. De hete- ronormativa idealen fortlevde, trots att både kvinnor och män nu var le- dare.

Det är naturligtvis alltid svårt att uttala sig om effekter av intersektion av det som tidigare konstruerats genom att hållas isär – som mellan dis- kurser av kvinna och ledare. Det är exempelvis möjligt att tänka sig att en effekt av denna sammanfogning mellan kvinna och ledare kan vara att kvinna såväl som ledare blir kategorier som förlorar i betydelse, töms på det speciellt kvinnliga respektive det speciellt ledaraktiga just för att de ti- digare formats som varandras motsats. Motsatsen är också möjlig. När exempelvis ledarskap relateras till moderskap kan antagandet om att le- darskap är något alldeles nödvändigt och självklart komma att naturalise- ras. Med andra ord kan ledarnormativiteten bekräftas.

Det kan också tänkas att sammanfogningen, eller intersektionen, kommer att avvisas som ointressant i många sammanhang för att den inte stämmer överens med de föreställningar och tolkningar av världen som är dominanta i de sammanhangen. I exempelvis könskonservativa kontexter uppfattas sammankopplingen mellan kvinna och ledarskap kanske som

ett problem som marginaliserar kvinnans antagna verkliga uppgifter som mor och maka. I vänstersammanhang kanske frågan om kvinnligt ledarskap definieras ut som en borgerlig könsstrid (jfr Kalat & Lundberg 2000:20). Men man kan också tolka situationen att det våren 2004 fortfarande inte fanns någon öppen homo- eller bisexuell börs-*vd*³⁴ i Sverige som en effekt av att ledningsrummen kräver heterosexualitet, förväntar sig ett heteronormativt agerande och upprepar ett heteronormativt språk.

Företagsäktenskap i produktionen

Det var inte bara i ledningsrummen som idén fanns om att arbetsgrupper blev bättre om både kvinnor och män fanns representerade i dem. *Vd*:ns föreställning om att personalfrågor låg "närmare" kvinnor hade många släktdrag med de resonemang jag stötte på i produktionshallarna. Även där återskapades förväntningar på att kvinnor och män skulle bete sig och känna på olika sätt och att de båda behövdes *tillsammans*.

Att de anställda skulle röra sig mellan olika hallar var inte bra bara för att förbättra den flexibla arbetsorganisationen. Det kunde också handla om att upprätta balanserade och trevliga arbetslag genom att få in kvinnor i mansdominerade grupper och tvärtom. I produktionshallarna framställdes ofta kvinnor och män som två helt olika grupper i stort behov av varandra. På binderiet var det många kvinnor, *för många* kvinnor hävdade en del. Det sades att kvinnorna där skvallrade på varandra, de pratade skit och var allmänt småsinta. Jag fick höra att det till och med gått så långt att folk sökte sig därifrån för att de inte stod ut med snacket. Det var både män och kvinnor som berättade om det här. Och även om jag aldrig själv kunde förstå vad de verkligen menade, insåg jag att själva talet fick betydelse för hur såväl binderiet som kvinnor i största allmänhet förstods, att även det bidrog till den dåliga status som omgärdade binderiet och kvinnorna. Även konstillskrivningar gjordes alltså i konstruerandet av binderiet kontra tryckeriet. Hela binderiet, bestående av många mäniskor med olika kön, åldrar och nationaliteter som ingick i olika arbetslag, hallar och skift fick ett gemensamt omdöme, *snattright*.

Det fanns dock idéer om hur man skulle motverka den här situationen och det handlade främst om att fler män skulle in i grupperna. För trots att det fanns många män där redan, så var det bristen på dem som framhävdades. Hur mycket bättre skulle det inte bli om man skulle blanda kvin-

³⁴ *Veckans affärer* nr 13, 2004.

nor och män? Det skulle bli mer ”balans”, sade man mig. Männens förväntades komma in och skapa viss ordning. För medan kvinnor framställdes som intrigerande och snattriga gjordes männen till raka och schysta. De kunde visserligen vara arga på varandra, men då var det raka rör som gällde. En kvinna, som kämpade för att få ett jobb på tryckerisidan, förklarade exempelvis för mig att hon hellre ville vara på tryckeriet med männen än på binderiet för att hon gillade männens raka stil.

Det fanns samtidigt en baksida av männens tänkta raka jargong. De ansågs vara ohövligare och grövre i sitt sätt att vara än kvinnorna. Lösningen på det här problemet var att man skulle få in fler kvinnor, som i den här berättelsen framställdes som mjuka, trevliga och inkännande, i de mansdominerade grupperna. Då skulle det bli bättre ”balans”. Med kvinnor i arbetslaget kunde inte männen bete sig hur som helst.

De här idéerna om honom och henne som två halvor som fungerar bäst tillsammans formas som sagt på många håll i samhället och kan i den meningen också ses som klassöverskridande. Talet om den kacklande kvinnan har jag själv exempelvis stött på i en beskrivning från en kvinnlig folktoppartistisk riksdagspolitiker som arbetade med jämställdhetsfrågor (Martinsson 2001). Det är ett resonering som har spår från såväl jämställdhetsnormen – vi behövs alla som vi är – som från mer traditionella och könshierarkiserande principer – kvinnor är lösmynta medan män säger som det är, är raka och logiska. Just för att resonemanget återkommer så ofta blir det också starkt och framstår som givet. Det blir svårare att konfrontera det med andra principer. På tryckeriet och binderiet ifrågasattes det inte heller. Istället skapades det förväntningar på hur man skulle bete sig som kvinna och man, vilken roll man hade.

Med det här talet, var än det upprepas, återskapas också en blick på jaget och den andre som komplementära delar, en idé om att man inte är hel utan det motsatta könet. Med de här talen, som i så långa stycken faktiskt verkar för överskridande, de må vara av rättviseskäl eller av ekonomiska skäl, så återskapas inte bara könsstereotyper utan också en heteronormativ blick. Det vill säga att man blir van vid att tänka sig honom och henne i en relation. En situation där ett av könen fattas blir en situation av brist. Det handlar också om att göra den heterosexuella relationen till given och självklar, till något man inte behöver ifrågasätta. Så blir också rummen på E1 – allt från direktionsvåningen till binderiet – märkta av denna heterosexuella förväntan om att den andre är mitt komplement, inte min like.

Men det är naturligtvis inte alltid dessa rörelser då män tar kvinnoar-

beten och vice versa går att foga in i en harmoniserad heteronormativ förståelse. Stig, som jag berättade om i ett tidigare avsnitt, hade fått lämna sitt arbete som tryckare för att han inte hängit med i datoriseringsprocesserna. Istället hade han fått börja på binderiet. Samtidigt hade hans gamla manligt kodade arbete vid pressen övertagits av en ung kvinna. Det var knappast någon tröst för Stig att han skulle bidra till att könsbalansen blev bättre på binderiet. Istället genomlevde han något som kanske skulle kunna kallas för en identitetskris. Förändringar som kan främja jämställdhet kan vara mycket smärtsamma. Carl Bennet gav också exempel på denna smärta från ett annat sammanhang. Då handlade det om vikten av att få in fler kvinnor i bolagsstyrelser. Det är det som måste till poängterade han, *män* måste flytta på sig.

Som ett välkomnande

En dag satt Tommy och jag och pratade om ditt och datt. Pressen comandern tuffade på, om än inte så fort som alla ville men ändå. Tommy hade en stund dessförinnan försökt förklara för mig hur maskinen fungerade och han hade fixat en kopia på ett så kallat valsschema som jag fick ta med mig. Tillsammans med Tommy blev de stora pressarna intressanta också för mig. Jag hade inga problem med att förstå hur man engagerat kunde ägna timmar åt att diskutera hur de problematiska felen uppstod. Jag förstod om inte annat, att det gällde att tänka i kedjor och fråga sig vad som kunde påverka vad. Att inga givna svar verkade finnas gjorde det än mer spännande. Jag märkte också att jag trivdes allt bättre med att gå högt upp i pressarna och känna hur det knöt sig i magen, eller att, som de i arbetslaget, plötsligt få kasta på sig hörselskydden och springa in i maskinen för att tillsammans åtgärda något fel som uppstått. Likaså gillade jag att följa med in i den kladdiga jättemaskinens innanmäte.

Nåväl, Tommy och jag satt där på en enkel liten bänk utanför pressen, när Tommy började prata om kvinnligt och manligt och om hur duktigt det unga extraanställda biträdet Lotta var. Hon hade inte bara rätt inställning till jobbet, ville lära mer, hon kunde också "ta gubbarna", sade Tommy. Jag förstod direkt vad han menade. Att kunna ta gubbarna var att vara tuff, att kunna gnabbas, håna och skoja. När Tommy nämnt Lotta fortsatte han dock att säga, att det "kan du också, ta gubbarna". Momentant blev jag så jätteglad att mina kinder blossade upp och jag måste ha lett ganska ordentligt. Det var först efteråt, på väg hem från skiftet och senare vid skrivbordet som jag kom att fundera mycket på var-

för jag blivit så glad. Min egen känsla blev ett objekt för analys, vad var det som hade hänt? Vad stod mina röda kinder för? Det fanns naturligtvis ett enkelt svar. Tommys ord var en komplimang och det var ett sätt att säga välkommen och kunde förstås som ett slags erkännande. För det var ju på sätt och vis det det var, det var ett sätt för Tommy att säga att det var okej att ha mig med i arbetslaget. Det var det svar som jag började med och som jag också givit lite av sluttolkning. Däremellan kan jag dock få lite utrymme för den reflektion som kritiska jämställdhetsdiskurser möjliggör. För det var också något annat. Det var ett upprepande av tänkandet om att kvinnor och män är olika och att kvinnor måste matcha män, hantera dem. Att Lotta och jag hade kul, att vi skojade och gnabbades som de andra i laget sågs ju inte som att vi var en av dem utan som att vi kunde hantera männen, *de andra*. Därmed skapades samhörighet och avstånd på en och samma gång. Samtidigt som Tommy sade välkommen hit, du funkhar här, sade han också att jag var annorlunda, eller kanske att jag var så lik jag kunde bli som den annorlunda sortens människa jag var. Därmed hotades varken manlig eller kvinnlig identitet. För det kan ju tänkas att Tommy ville poängtera att jag inte var manlig, det hade ju kunnat förstås som en förolämpning.

Kanske var min glädje ett exempel på hur åtskillnad och jämställdhet till vardags kan fås att fungera, hur konsensus blir till. Jag gavs en kvinnlig identitet, samtidigt som jag fick komma med i det manliga gänget. Samtidigt blev en manlig identitet på motsvarande sätt bekräftad för männens del. Ingen tycktes hota någon, trots att åtminstone Lotta och "gubbarna" jobbade ihop och trots att de nästan hade identiska kläder, samma humor och samma inställning till jobbet. Berättelsen handlade också om upprätthållandet av balans, att kunna möta den andre, vilket här handlade om att kvinnor på besök i männens värld skulle kunna "ta gubbarna". Jag förmodar att situationen skulle kunna ha varit tvärtom. På en kvinnodominerad avdelning hade det kunnat vara männen som skulle behövt "ta tanterna".

I nästa avsnitt handlar det om ett helt annat, mer extraordinärt sammanhang, nämligen bolagsstämman. Det var också ett tillfälle då det fanns bestämda platser och förväntningar på hur man skulle röra sig och vem som skulle sitta hos vem.

Att sätta sig rätt

När det var dags för bolagsstämma på E sökte jag mig naturligtvis dit. Stämman kom också att bli ett exempel på hur arbetet organiserades i ledningen och hur könsföreställningar upprepades i arbetsfördelningens principer liksom i människornas mimik och utstrålning.

Stämman blev därför även ett tillfälle för mig att se om rummet delades upp, om människor upprepade köns-, ras- och klassföreställningar när de rörde sig och när de bestämde sig för var de skulle sitta.

När jag kom satt Marianne Hagberg, som vanligtvis arbetade som sekreterare åt koncernchefen, vid ett tillfälligt uppställt bord med en blå duk på. Hennes uppgift var att hälsa välkommen och pricka av alla som kom. Hon log varmt emot mig och letade snabbt upp mitt namn. Eftersom jag aldrig varit på en bolagsstämma förr kändes det skönt med det här mottagandet. En av E:s receptionister och ytterligare en sekreterare delade samtidigt ut kassar som innehöll årsrapporten, röstlängder och en skojig bok om göteborgska. Jag noterade att alla i den här välkomstkommittén var kvinnor. De var glada och mycket vänliga och fick nog fler än mig att känna sig just välkommen och sedd. Jag fick en av kassarna och samtidigt som jag och kvinnorna i välkomstkommittén pratade lite glatt med varandra norpade jag åt mig en söt karamell från en stor skål på välkomstbordet. Karamellen såväl som kassen var märkt med E:s logga. De tre personerna i välkomstkommittén var helt klart duktiga på sitt arbete. Känslöarbete av detta slag definieras allt som oftast som kvinnligt. Eller rättare sagt så antas den här formen av arbete vara passande för kvinnor. Kvinnor förväntas skapa stämning, men också framstå som lockande (Pettersson 2003).

Stämman hölls i E1:s personalmatsal. Denna plats var till vardags en sammankomsternas plats. Vid lunchtid, det vill säga mellan 11 och 13, kunde alla personalkategorier samlas där. Vd:ar och andra ledare och övriga anställda trängdes då i köerna. På eftermiddagarna och kvällarna var det arbetarna på det sena skiftet som kom dit för att äta sin "lunch". Då kunde maten ibland ha tagit slut, vilket naturligtvis skapade frustration.

Nu när stämman skulle hållas hade emellertid markan förändrats betydligt i utseende. Borden hade plockats bort från ena halvan av salen där stolar istället hade radats upp. I andra ändan av lokalen hade man dukat vackert till buffén som skulle avnjutas efter själva stämman. Framför de uppställda stolarna i lokalens ena ände hade ett podium byggts och ett blåsvart tungt skynke hängts upp som fond. Därmed kom tillställningen

att påminna om de stora mässorna för Ericsson och Volvo. Skynket gjorde det också mörkt nog att visa bilder och siffror med power-point.

Trots att jag kom nästan en kvart innan stämman skulle börja var det fullt i lokalen. Jag letade med blicken efter någon ledig stol då jag fick syn på Sture Berndtson från binderiet. Idag satt han inte i markan som anställd på E1 utan som aktieägare. Inte för att det var så många aktier han ägde, och inte för att han kunde använda dem för att påverka de beslut som togs på stämman. För det var hans aktier inte bara för få, de var också av fel sort. Det som krävdes var A-aktier, sådana som Bennet själv hade. Men kanske var det ändå så att Stures ägande av företagens aktier var ett sätt att engagera sig i ett tänkt tillsammansskap, att vara eller känna sig delaktig. Sture vinkade åt mig. Bredvid honom fanns en ledig stol som han kanske hållit åt mig, eftersom han visste att jag skulle komma. Jag skyndade mig dit och slog mig tacksamt ned och hann med att småprata en stund. Sture var inte den enda småägaren av aktier, tvärtom. Utifrån röstlängden förstod jag att de flesta på stämman hade så lite att de inte hade någon röst alls.

Så kom koncernchefen Mats Rosenqvist. Strax därefter, precis klockan fyra, kom resten av koncernens styrelse in i lokalen tillsammans med huvudägare och styrelseordförande Carl Bennet samt Nina Bennet som också var innehavare av en betydande aktiepost. Alla glatt hälsande. Bennet tog några i hand, pratade lite och drog då och då handen igenom den ostyriga lite gråsprängda luggen. Därefter tog han plats uppe på podiet. Vid sin sida hade han dels koncernchefen Rosenqvist, dels koncernledningens ekonomidirektör. Alla var män, vita, medelålders och iklädda mörka kostymer. Möjligen kan man betrakta denna enhetlighet hos de tre som ett uttryck för vem som tilltalas som agent i samhället, för vem som ska vara ledare. Enhetligheten i klädseln kan också, som Magnus Mörck och Maria Tullberg skriver i rapporten *Catwalk för direktörer*, ses som en slags uniform. Uniformen gör individen till en självklar medlem av gruppen och gruppen agerar genom individen. När en kvinna gör anspråk på att bli en del av gruppen blir uniformen som är manligt kodad exkluderande (Mörck & Tullberg 2004).

Punkterna på dagordningen klarades av och Rosenqvist fick tillfälle att berätta om året som gått. Därefter gavs möjligheter för auditoriet att ställa frågor. Den kvinnliga receptionisten som tidigare hälsat oss välkomna vid dörren fick springa runt med mikrofonen till de män som begärde ordet. Ingen kvinna ställde någon fråga.

Så småningom avslutades stämman och herrarna steg ned från podiet.

Jag viskade till Sture att jag skulle försöka få tag på Bennet och medan jag tog mig fram till podiet gick Sture åt det motsatta hållet, mot buffén. Våra vägar skiljdes därmed, för till podiet gick de som skulle ta ett eget litet snack med männen som framträtt och Sture var inte en av dem som ville prata med dem. Där framme stod delar av styrelsen och verkställande direktörer och samtalade ivrigt och Rosenqvist och Bennet hälsade också glatt på mig. En man som ställt frågor under stämman dök också upp och Bennet talade en stund med honom. Jag hade redan tidigare noterat att Bennet månade om att ta sig tid att prata med folk. Vid andra tillfällen som jag hört honom framträda hade jag kunnat konstatera att han alltid tog sig tid till människor i publiken som kom fram och frågade. På besök i sina industrier ville han också prata med de anställda. Men det handlade naturligtvis ändå alltid om ett fåtal.

Vid podiet stod också den enda kvinnan i styrelsen. Hon bad att få växla några ord med Bennet och de drog sig bort några meter. När de kom tillbaka och vi blev presenterade för varandra och hon fick höra vad jag arbetade med, berättade hon att det var så roligt att få arbeta i den här styrelsen med Carl just för hans engagemang i etiska frågeställningar. ”Det var just en sådan fråga jag diskuterade med honom”, berättade hon. Därefter fick jag sitta tillsammans med Bennet och delar av ledningen och i ögonvrån försökte jag se var Sture satt sig.

Som forskare hade jag nu rört mig mellan olika grupperingar som egentligen inte var möjligt för någon annan att göra. Först hade Sture Berndtson erbjudit mig en stol, sedan Carl Bennet en plats vid hans bord. För andra fanns det tydligare gränser mellan bord och bord, likaväl som det fanns gränser för vilka som rörde sig fram mot podiet för att ta ytterligare en diskussion eller helt enkelt hälsa och småprata lite och vilka som inte gjorde det, eller för att ta ytterligare ett steg tillbaka i tiden: vilka som höjde sina röster och ställde frågor på själva stämman. Vad jag såg var en alldeles vanlig självuppdelning, där villkoret för detta själv var en stor mängd diskurser om skillnad, skillnad mellan ledande män och andra, skillnader mellan män och kvinnor. Det var inget märkligt, det var i allra högsta grad väldigt vardagligt, ett diskursivt och intersektionellt självorganiserande. Alla tycktes veta sin plats och platserna tycktes konstituerande för sociala relationer. Gränserna upprätthölls.

Arbetsfördelning som effekt och agent

I det förra kapitlet diskuterade jag hur föreställningar om en stor företaglig gemenskap innebar anspråk från ledningens sida på att företaget skulle förstås på ett bestämt vis. De anställda skulle känna ett kollektivt engagemang för företaget. I det här kapitlet har jag istället fokuserat en rad andra föreställningar om exempelvis kön, sexualitet, ras eller etnicitet samt klass och intersektionen eller relationen dem emellan. Jag har frågat vilken betydelse de olika diskurserna har för hur engagemang skapas eller inte inför vissa arbetsuppgifter, för vem som manas att möta maskinerna och hur. Det finns också en mängd engagerande gemenskaper som skapar inne- och uteslutningar, som kan tänkas få betydelse för hur man känner inför arbetet och hur arbetsfördelningen blir till. Samtidigt upprepades uteslutningar. Skulle (heterosexuella) kvinnor vara intresserade av maskinerna? Kunde kvinnor, som ju ansågs vara ologiska, arbeta med maskiner? Drog maskinerna svenskar till sig? Jag tänker på de homosociala manliga gemenskaper, de svenska gemenskaper som skapas, de skilda formerna av företagsäktenskap samt de heteronormativa och rasifierade föreställningarna som exempelvis gjorde maskinerna till svensktalande kvinnor i behov av omvårdnad och som också skapade en hierarkiserad arbetsplats där olika arbeten förknippades med skilda identiteter.

Arbetsfördelningen blir här såväl möjliggjord som ett resultat av en rad uppdelande principer. Det är principer som skapar självklarheter likväl som anomalier. De får människor att söka sig till – men naturligtvis också placeras av andra i och vid – vissa rum och maskiner. Det är knappast givet att de här processerna är till gagn för ett ekonomiskt tillväxt-tänkande. De olika föreställningarna eller de diskursiva krafterna behöver inte ha ett entydigt mål, lika lite som de har en gemensam utgångspunkt. Därmed hindrar det inte att ekonomiska diskurser om exempelvis en flexibel och engagerad identitet görs till norm tillsammans med föreställningar om manlig normativitet, heteronormativitet eller svensketsnormativitet – för att ta några exempel. Ett uttryck för denna intersektionella och ömsesidiga formningsprocess var hur binderiet kom att göras till en lågstatusplats genom att uppfattas som hallen för de icke-flexibla arbetena och till platsen där de som utgjorde normernas utsida, de icke-flexibla, kvinnorna, de yngre och de äldre, de invandrade arbetarna först och främst förväntades vara.

Arbetsfördelningens processer kan ses som en pågående materialiser-

ing och stabilisering av en rad föreställningar om ras, klass, kön och sexualitet. Det innebär dock också att arbetsfördelningen är en mångtydig effekt som bär på spänningar och som aldrig riktigt ter sig säker, den tycks aldrig riktigt harmoniera med de många normerna och förväntningarna som den samtidigt är del av. Arbetsfördelningen kan därmed också komma att utmana föreställningar om exempelvis kön och sexualitet. Den är i den meningen inte bara en effekt utan också en agent, den är performativ. Den gör något med föreställningarna som inte enbart handlar om ett upprepande av dem.

Arbetsfördelningen problematiseras pågående, det skapas motrörelser emot den. Exempel på problematiseringar är ambitionen att få kvinnor och män att arbeta tillsammans. Denna jämställdhetens hegemoni utmanar en tidigare könssegregerad arbetsfördelning. Men det resonemang som fört fram till denna förändring är i sig heteronormativt. Jag har exempelvis visat hur det skapats eller återupprepats en förväntan på att det motsatta könet ska utgöra ett komplement. Man och kvinna ska arbeta tillsammans som två olika. De ska förstås som del i ett företagsäktenskap. Tillsammans blir det bäst. Samtidigt som arbetsfördelningen utmanas utifrån en jämställdhetsprincip upprepas en heterosexuell norm om könets stabila karaktär och komplementaritet. Kanske är det till och med så att förändringen möjliggörs av att heteronormen upprepas. Arbetsfördelningen är såväl en effekt av hierarkiserande föreställningar om kön, sexualitet, ras som en återskapare och utmanare av dem.

I det här kapitlet har jag fokuserat på diskursiva skapanden och upprepanden i arbetsliv, bland ledare och bland dem som ska organisera. Att studera hur diskursiva krafter upprepas och stabiliseras i sammanhang som detta anser jag betydelsefullt. Diskurser utgår inte från ett centrum och singlar nedåt. De skapas och omvandlas överallt som vid tryckpressar, bindermaskiner och ledningsrum, i kläder och i bråk.

Inte i det här kapitlet, eller i något annat, har jag låtit klass vara den viktigaste eller mest centrala kategorin. Det är i sig ett uttryck för den postmarxistiska ansats som återfinns i boken och som jag ser som så central för att intersektionell forskning och en mer komplex förståelse av maktordnande principer ska vara möjlig. Med den postmarxistiska ansatsen har klass förlorat den privilegierade position kategorin har i marxistisk forskning och politik. I den forskningen ses klasskategorierna med en kapitaläggande, exploaterande klass och en arbetande klass som mer grundläggande än exempelvis köns- och sexualitetskategorier. De senare

har haft en tendens att ses som kulturella.³⁵ Det vill säga som något som hör till överbyggnaden och som därmed inte har samma strukturella samhälleliga vikt. Det har i sin tur inneburit att klasskampen gjorts viktigare än exempelvis könskampen för samhällsomvandling men också för människors medvetande.³⁶ Det marxistiska tänkandet skapar alltså en viss förståelse av samhället och av människor men utesluter samtidigt andra, gör dem mindre viktiga genom att slå fast vad som är samhällets grundfundament (jfr även Månsson 1987:17f.).

Med den marxistiska diskursen följer så ett krav att se det samhälleliga utifrån ett perspektiv, oförmåga att förstå skilda maktprinciper och hierarkiseringsprocesser och hur dessa samverkar. Klasskampens privilegierade position omöjliggör en pluralistisk demokratiförståelse. En kritik mot den marxistiska diskursens begränsningar har inte minst framförts av en rad feminister och postkolonialistiska forskare (se t.ex. Prokop 1981; Barrett 1982; Bhabha 1999; Hartman 1986; Jonasdottir 1986; Mouffe 1992). Ett klassiskt marxistiskt anslag är därför, menar jag, i princip omöjligt att relatera till en intersektionell studie (Martinsson 2005a).

De marxistiska begränsningarna att införliva andra kategoriserande krafter i teoriramen kan ses som ett skäl till att klass under 1990-talet och början av 2000-talet var ett ytterst begränsat forskningsfält.³⁷ Detta fick dock också en rad forskare att reagera, och på senare år har återigen exempelvis feminister och postkolonialistiska forskare betonat vikten av att studera klass (se t.ex. Skeggs 1999; hooks 2000; Ambjörnsson 2004). Hur klass ska studeras tillsammans med andra kategoriseringar är dock långt ifrån givet och bör diskuteras (Martinsson 2005a).

I nästa kapitel ska jag lyfta fram en rad exempel på motstånd mot de gemenskaper som skyttat i detta kapitel. Det handlar om strider om vilka gemenskaper som ska göras giltiga och om vilken form av självförståelser som ska få dominera.

³⁵ Se exempelvis Judith Butlers kritik av detta tänkande i "Merely Culture", för ett exempel där tanken också relaterats till empiri, se Skarin Frykman 1990.

³⁶ Ett exempel på den här rangordningen finns i boken *Det glömte folk* av Thomas Höjrup.

³⁷ En av dem som reagerat kraftigt mot denna tendens är Slavoj Žižek (2000b). Han är starkt kritisk mot att de kapitalistiska grundstrukturerna inte längre anses lika centrala. Det har naturligtvis gjorts klasstudier också under dessa år. Här vill jag speciellt nämna Mats Lindqvists *Herrar i näringslivet* (1996) och Mats Trondmans *Bilden av en klassresa* (1994).

Att bråka med normer

Diskriminerande föreställningar om kön och etnicitet både upprepades och ifrågasattes på E1. I det här kapitlet ska jag plocka fram några exempel på reaktioner och kritik mot trakasserier och orättvisor. Jag undrar över vad dessa reaktioner säger om de rådande normerna om vilken gemenskap som ska gälla. Jag ska också berätta om ett practical joke. Jag frågar mig om det skulle kunna ses som en utmaning av normer om kön eller om det kanske rent av var konserverande.

Det första avsnittet utgår från en intervju där Amanc Demir, som jobbade på binderiet, berättade om sitt liv och arbete och om hur han och ledare agerat när han blivit utsatt för trakasserier. Avsnittet ska också handla om själva intervjun. Den kom nämligen att bli lite trasslig och denna trasslighet berodde på det som Amanc också hade haft problem med till vardags, hur han tilltalades och till vilken gemenskap han skulle räknas.

Att bli tilltalad som invandrare

När jag intervjuade Amanc och bad honom berätta om sin bakgrund började han med att säga att "egentligen är jag kurd, fast det bryr jag mig inte så mycket om". Det var som om han ville poängtera att den etniska bakgrunden inte spelade så stor roll för honom idag, att han ville vara som vem som helst och inte bli urskiljd som annorlunda.

Att han identifierats just som kurd hade dock fått betydelse i hans liv och i hans berättelse om sig själv. Amanc berättade kort och i mitt tycke förvånansvärt odramatiskt om hur han hade fått fly från Irak, till Iran och vidare till Syrien. Vid två tillfällen hade han fått hjälp av FN för att ta sig vidare. Till slut hade han kommit till Sverige. När jag sedan bad Amanc att berätta om sitt liv och om sitt arbete på E1 blev berättelsen ganska lik

hans arbetskamraters som var födda i Sverige. Amanc redogjorde för att han just nu höll på att leta ganska intensivt efter ett nytt jobb. Han var en av dem som blivit uppsagda, eftersom han bara hade arbetat på E1 i fem år och det behövdes elva för att få stanna. Amanc hade många kontakter och han trodde nog att det skulle ordna sig. Han menade att han hade rätt inställning, att han var energisk och flexibel och kunde tänka sig en rad arbetsuppgifter. På E1 hade han utvecklat ett stort intresse för maskiner. Mest drömde han dock om att få snickra. Han berättade också om sin sambo som studerade, och om sin dotter och hur de brukade organisera dagarna med hämtning och lämning på dagis.

Amanc var, som de flesta jag pratade med i produktionen, kritisk mot händelserna på E1 liksom mot situationen i samhället i stort. Vid intervjun pratade vi lite om den mångfaldsvision som Carl Bennet givit uttryck för i media och som det stod om i årsrapporterna, men som kanske inte märktes så mycket av i det vardagliga arbetet. När vårt samtal närmade sig sitt slut frågade jag honom om det var något viktigt som vi inte berört och som han tyckte jag borde veta. Det var då jag förstod att han frustrerat väntat på att jag skulle ställa en rad frågor om rasism på E1. ”Jag trodde det var det du var intresserad av”, påpekade han och fick mig att känna det som om jag lurat in honom i en intervjusituation som kom att handla om något annat än det han fått sig förespeglat. Intervjun kom att pågå en bra stund till och jag fick höra ytterligare en berättelse om E1, men också om en skiktad konstruktion av klass.

”Svarta åk hem”

Amancs berättelse om rasism blev som en pendelrörelse. De tråkiga erfarenheterna ställdes mot de positiva. Det fanns många människor som varit trevliga och rättrådiga på E1, och det fanns de som inte varit det. Han berättade exempelvis att han stött på flera som har haft fördomar mot sådana som honom. Någon hade exempelvis sagt att han inte ville ha med invandrare att göra för att ”de håller bara på med knark”. Amanc skakade uppgivet på huvudet och jag förstod att han tvingats konfronteras med den föreställningen förr också. Han tyckte också att det hade varit tyst omkring honom när han började på E1. Folk hade exempelvis inte presenterat sig eller sagt hej när de sågs. Efter ett tag slutade därför också Amanc med det, men då hade de andra börjat undra varför han inte sade hej längre. Amanc log åt minnet. Längre tyckte han att det bara var svenskarna som togs om hand på E1. Efter hand kom han dock att uppmärks-

samma även andra dimensioner. Alla svenskar var inte problematiska och bemötandet var ofta rättvist. Det var med andra ord lite både och, både bra och dåligt.

Men så kom historien med brickorna, träbrickorna som fanns i varje ände av tryckbuntarna. En av Amancs uppgifter var att plocka bort sådana brickor innan tryckalstren skulle bindas. Så en dag började det stå meddelanden på brickorna: "Rör inte mitt jobb" och "Svarta åk hem". Amanc sparade på sig en bunt med sådana brickor och gick sedan till arbetsledaren, som också drog in mellancheffen och E1:s personaladministratör Gert. Att spåra brickorna var inget problem. "Alla ställde upp för mig", berättade Amanc, och de "tog tag i det". Gert hade sagt att om någon skulle tjata igen skulle den personen bli av med jobbet.

Exemplet med brickorna fångar in ett av många uttryck för rasistiska diskurser som skar rätt igenom det som skulle kunna antas vara en klassgemenskap. Det fanns de som på ett handgripligt sätt satte rasism i verket på E1. Exemplet visar också att Amanc själv tog strid och att detta kom att spela en roll. Amanc liksom ledarna gjorde motstånd. Det var uppenbart för Amanc att han inte skulle behöva bli behandlad på det där viset. Han var medveten om sina rättigheter. Därmed blev hans aktion också ett exempel på hur rasism motverkas på plats. Han vägrade vara ett offer och han uppfattade situationen utifrån ett rättighetstänkande.

Amancs agerande kan jämföras med den bild som skapas av organisationsmodeller som performance management, och i näringslivets mångfaldsretorik. I dessa modeller blir antirasistiska ansatser ofta en sak för ledningen och i mångfaldsretoriken finns en idé om ledaren som den som ska tala om vilka normer som gäller. Det antas, som jag också skrev om i kapitlet *Att inte vilja vara med*, vara ledningen som skapar det goda klimatet. I en annons i en mångfaldsbilaga till *Dagens industri* (14 mars 2002) skriver exempelvis chefsorganisationen *Ledarnas* ordförande Bo Bergman att en "tolerant miljö" bäst skapas av företagets chefer: "När du tydligt visar att du inte accepterar olika behandling av medarbetarna på grund av kön, etnisk bakgrund, ålder eller familjesituation uppstår ett gott samarbete mellan medarbetarna." Personaldirektören på E, Susanne Bjerke, talade precis som Bo Bergman om ledarskapets betydelse när hon verkade för mångfald och jämställdhet. Hon ville att ledningen skulle vara en "förebild" för andra i organisationen, att ledningens värderingar skulle klinga ut i verksamheten.³⁸

³⁸ Se de los Reyes 2001; Nehls 2005.

Resonemanget ingår i klasskapande diskurser. Det är ledaren som kan åstadkomma förändringar. Ledningen görs till subjekt, medan de anställda görs till objekt för upplärning och uppfostran. En tredje kategori blir de annorlunda. Det är dem som ska "tolereras". Klass konstrueras och framställs som absolut nödvändigt. Alla anställda och speciellt de invandrade och andra som ska tolereras och skyddas görs till passiva objekt. De ses inte som agenter utan snarare som offer. Man kan naturligtvis hävda att det inte går att tillgodose alla perspektiv. Men Bo Bergmans uttalande bör, menar jag, inte ses som enbart hans egen eller organisationens tankegång. Den bör istället uppfattas som del av en ledarnormativ diskurs som gång på gång gör en rad andra till några som ska göras något med. Med den formen av resonemang riskerar initiativ och ageranden som Amancs att bli osynliggjorda och kanske till och med lite obegripliga. Som invandrad *och* underordnad tycks han inte kunna begripas som någon som gör skillnad, som ett politiskt subjekt.

Det var naturligtvis viktigt att det även hos personalansvarig och hos cheferna på E1 fanns en stark vilja att agera mot trakasserier. Det var också viktigt att de tog ställning mot rasism. Men aktionen mot rasisten var initierad av Amanc. Gert och mellanchefen kunde materialisera principerna om antirasism, ytterst genom att faktiskt avskeda rasisten. I det här sammanhanget skapades det viktiga koalitioner på tvärs av gränserna mellan ledare och ledda.

Det är också viktigt att notera att det var möjligt för ledarna och administratörerna att ta i med krafttag mot den form av rasism som Amanc berättade om. Det vill säga den rasism som iscensattes av någon som arbetade i produktionen. Svårare tycktes det vara att verka mot den rasism som upprepades till vardags, när arbetet skulle fördelas och invandrade placerades i vissa hallar tillsammans med andra *de andra* (Johansson & Molina 2002; Molina 2005; Mulinari & Neergaard 2004). Det var en form av strukturell rasism som återfanns mitt i organisationsprinciperna (Kamali 2005).

Amancs berättelse säger också något om den som skickade iväg brickorna, hur han eller hon förstod sig själv. När denne någon skickat iväg de där brickorna, med texterna "svarta åk hem" och "rör inte mitt jobb" som Amanc berättade om, så gjordes inte bara Amanc till främling. Den som sände meddelandet återskapade samtidigt ett hem åt sig själv och de vita. Genom att skicka iväg dessa brickor, genom att utföra denna handling skapades ett *vi* och ett *dom*, ett hemmahörigt svenskt *vi*. Kontrasten, *de andra*, placerades någon annanstans, i någon annan del av världen. *Vi*

tycktes äga det geografiska rum som Amanc nu uppmanades att lämna. Amanc uteslöts medan någon annan kunde känna gemenskap med de andra inneslutna. Att skriva rasistiska uttalanden på brickorna var ett sätt att skapa sig sin egen plats, sin egen rätt, sitt hus. All sådan hemmahörighet skapar alltid *de andra*, skapar alltid uteslutninga (jfr Jonsson 1995:36; Tesfahuney 1998:56; Azar 2005). Denne någon skapade inte heller bara ett hem utan också en förståelse av vilka som räknades till arbetarklassen. ”Rör inte mitt jobb” var ett meddelande om vem som hade rätt att räkna sig som tillhörig. En invandrad arbetare skiljdes ut. Arbetarklassen gjordes vit.

Det är kanske lätt att avfärda den här händelsen genom att skaka på axlarna och anta att det var en enstaka rasist som hade skrivit på brickorna. Men Amancs berättelse och en text av Diana Mulinari och Anders Neergaard (2004) öppnade mina ögon för en annan märklighet på E1 och för hur arbetarklassen formerades där. Mulinari och Neergaard skriver om hur invandraren i fackligt arbete tenderar att ses som någon man ska ta hand om och hjälpa. Man ska motverka rasism på så vis. Däremot ser man inte de invandrade som en del av arbetarklassen, som politiska subjekt. De tilltalas inte som aktiva. Det här fenomenet tyckte jag mig nu också kunna se på E1 och i E1:s fackliga verksamhet. Under den tid jag var på E1 var fackledningen helt vit och dominerades starkt av män. För fackföreningen var invandrarna några vars rättigheter skulle bevakas och rasism skulle motverkas. Man var tydlig på den punkten. Det var förkastligt med trakasserier och diskriminering. Precis som ledningen tog man på fackklubben avstånd från allt vad rasism hette. Men det hade uppenbarligen inte inneburit att invandrare faktiskt kom att röstas fram som representanter för klassen. Kanske var det ett exempel på vad Neergaard och Mulinari pekade på nämligen att dessa invandrare själva inte kunde förstås som aktiva politiska subjekt som skulle driva fackföreningsfrågor. Kanske kunde de inte förstås som representanter för klassen. Den koloniala diskursen om *den andre* som någon som skulle hjälpas, men som inte själv utgör ett subjekt, kan ha bidragit till de fackanslutnas och fackklubbens konstruktion av sig själva som vita och som de som skulle hjälpa *de andra*. Dessa *de andra* kunde dock inte uppfattas som subjekt själva (se Mulinari & Neergaard 2004).

Amanc Demir kan alltså ha fått verka emot en rad av skilda exkluderingsprocesser. Han skiljdes ut som geografiskt icke hemmahörig. Hans roll som delaktigt subjekt i en klass var inte given. Han sågs möjligen inte som ett politiskt subjekt utifrån den retorik som dominerade bland de

fackligt aktiva. Kanske hade också hans placering i binderiet något att göra med att han definierades som invandrare. Trots detta agerade Amanc som ett politiskt subjekt, en position som hade fått stor betydelse för hans livslopp, för hans flykt och agentskap. Någon gång hade den positionen blivit möjlig för honom. Möjligen kan också antidiskrimineringsdiskursen som den upprepas i offentligheten fått betydelse för hans sätt att agera.

Men man kan också se på förloppet att det var andra diskurser än de exkluderande i omlopp. När Amanc fått brickorna kände han sig tilltallad. Han förstod direkt att det var till honom brickorna var skickade och inte till någon av de andra som också arbetade längs med banorna. Nu hade någon återigen sagt till honom att han inte hörde hemma här, det var inte här han skulle vara. Amanc identifierade sig då visserligen som *den svarte*, eftersom han reagerade och förstod att han var målet för de här skadande orden. Men han identifierade sig *inte* som den som befann sig i fel hem. Snarare var hans agerande i linje med att han kände sig tillhörig och att han hade rättigheter. Han uppfattade sig själv utifrån en motdiskurs som definierade rasism som skäl nog för exkludering. Denna diskurs kan bli allt starkare just genom att bli upprepad och befast i ageranden som Amancs, Gerts och mellanchefens. Det var genom dessa normer som ett motstånd, i betydelsen möjligheter att utmana idén om vems hem det var, blev möjligt. Det kom istället att bli avsändaren av brickorna som blev problemet. Det var egentligen den personen och hans eller hennes likar som skulle uteslutas, så konkret att de kanske till och med skulle avskedas. *De* utgjorde en problematisk grupp för Amanc och för företaget. Uttryckt på ett annat vis var ageranden som Amancs, personaladministratörens och ledarens ett legitimerande och bekräftande av en antirasistisk diskurs. Genom detta vardagliga upprepande kan denna motsatsning också ha kommit att stärka diskursen. Det var en utmaning av föreställningarna om den överordnade vita arbetarklassen. Därmed blev det inte bara en strid som kom att handla om att Amanc blivit kränkt utan om hur gemenskapen på E1 skulle förstås, vilka normer som skulle gälla där (jfr Andersson 2003:199ff.).

Reflektioner efter intervjun

Efter det att vi verkligen avslutat den förlängda intervjun och jag samlat ihop mina anteckningar, Amanc ville inte att vi skulle använda oss av bandspelare, lämnade vi det lilla fönsterlösa rummet vi suttit i och gick

ner till produktionshallen igen. Medan Amanc började arbeta funderade jag vidare på vad som egentligen hänt och att jag så när missat en väldigt viktig berättelse. Det var uppenbart att det inte bara var det som Amanc vittnat om som var intressant. Det var också det här andra, att han själv så där frustrerat hade börjat tala om det rasistiska. Den diskussion om mångfald vi hade fört hade inte fångat in det allvarliga han hade trott att jag hade önskat höra och som han ville vittna om. Kunde det vara ett exempel på att talet om mångfald inte rymde diskriminering och maktperspektiv? Amanc hade kanske inte kunnat identifiera frågan om rasism med det konsensusinriktade talet om att arbeta i gemenskap över gränser av olikhet? Kunde det handla om att jag, som definieras som vit, inte själv erfarit att underordnas och exkluderas av rasistiska diskurser, vilket gjort att de var så osynliga för mig och därför inte kom att rymmas i intervjufrågorna? Kanske. Att Amanc inte fann utrymme att berätta om det han ville kan också haft att göra med att jag, som intervjuare, haft en motvilja att just göra Amanc till den som skulle representera "invandraren" och "invandrarnas problem". Något som faktiskt också blev understruket när Amanc själv inte ville identifiera sig som kurd. Varken han eller jag hade velat göra honom till en representant för en etnisk kategori, för *de andra* (jfr Andersson 2003:195; Hertzberg 2002).

Min motvilja att tilltala Amanc som invandrare bottnade i ett teoretiskt antagande att forskare är med om att konstruera gruppen invandrare genom att gång på gång urskilja den. Denna konstruerade grupp förstås som avvikande och de som antas ingå i den förväntas ha annorlunda berättelser att berätta. Det kan innebära att människor bara blir intressanta som just invandrare och att de gång på gång genom forskningen görs till annorlunda, eftersom det bara är som annorlunda de får komma till tals. Även det är en slags exkludering. De som tilltalas som invandrare får inte representera och ge uttryck för alla andra frågor som finns i samhället. Jag ville inte tilltala Amanc på det viset. Jag var därför mån om att fråga Amanc alla de frågor som jag ställde till de andra. Jag hade bett honom berätta om E1, om hans vardag, om krisen och om vad som skulle hända sedan. Jag hade frågat honom om hans bakgrund, hans familj och hur han bodde. Jag var också intresserad av hans syn på det ekonomiska läget och om mångfaldsarbetet. Samma sorts frågor som jag ställde till alla. Han hade berättat väldigt engagerat och målande beskrivit sin vilja att lära mer, sitt intresse för maskiner och sin kärlek till dottern som han lämnat på dagis på morgonen.

Men så var det då det här som han hade trott att jag skulle fråga honom om, men som jag inte gjort, hur det var att vara invandrare? Om han hade blivit utsatt för rasism? Han hade, slog det mig, trott att jag skulle identifiera honom som invandrare, att det var som sådan han skulle få uttala sig om arbetet och relationen till arbetskamraterna. Han hade troligen förberett sig på att få säga något om händelsen med brickorna. Detta säger också något om hur han trodde att andra uppfattade honom, att han först och främst betraktas som *invandraren* och att det skulle vara som invandrare han skulle få ordet. Det var som invandrare han skulle få framträda som intervjuat subjekt.

Men händelsen sade också mycket om min teoretiskt influerade och till en viss gräns reflexiva intervjuteknik. När jag inte frågade honom om just invandrarskapet, om diskriminering et cetera gav jag honom heller inte någon möjlighet att tala om just det. Jag tystade honom på sätt och vis. Min fråga, som jag alltid avslutar med när jag intervjuar – om han hade något han ville berätta om som vi inte berört – hade på sätt och vis räddat oss båda och öppnat för en väldigt viktig berättelse. En berättelse som dock innebar att Amanc återigen fick upprätta ett invandrarskap.

Att det till slut blev som invandrare Amanc kom till tals är visserligen ett problem, men det hindrar naturligtvis inte att det Amanc sade utifrån denna position var viktigt och behövde sägas och också lyftas fram i den här boken. I boken *Intersektionalitet* (2005) skriver Paulina de los Reyes och Diana Mulinari om betydelsen av ett så kallat alteritetstänkande i forskningen. Det vill säga att det är viktigt att möjliggöra alternativa röster, motröster. Att artikulera en motberättelse är ett sätt att återerövra en förvägrad subjektivitet och rätten till problemformulering, skriver de. De poängterar att det inte bara är betydelsefullt för den som berättar. Genom denna form av motberättelser kan man också lära sig mycket om maktens instabilitet (2005:93). Den kan gång på gång motsägas och därmed utmanas. Makten, här i betydelsen skapandet av vithet som norm och den vita positionen som det agerande subjektet förenad med föreställningar om plats och klass, är inte ett monolitiskt block, utan kräver ständig bekräftelse och repetition. Amanc avbröt en sådan repetition. Därför var hans berättelse så viktig.

Intervjun med alla mina misstag fick mig att inte bara fundera över metodfrågor och teoretiska utgångspunkter. Den kom också att lära mig en del om hur det går till när man identifierar sig som svensk, invandrare (eller något annat). Hur man alltid blir tilltalad som någon och det är som

sådan man kan tala, som det skapas utrymme och begränsningar för vad som kan sägas.

Toalettporr

Helen tålde "homofober" och "rasister" lika lite som män som tafsade. Precis som Lotta var hon beredd att hugga till, och hon hade också gjort det, om någon var allt för närgången. Hon var inte heller rädd att diskutera och ifrågasätta stereotypa uppfattningar om exempelvis invandrare eller bögar hos sina arbetskamrater. Men lika gärna som hon kunde skälla eller med en svart blick tala om att hon ifrågasatte vad någon hade sagt eller om någon var för närgången, lika gärna kunde hon göra om något som kunde uppfattas som problematiskt till ett practical joke.

Helen berättade en dag om en händelse som låg lite tillbaka i tiden. Hon hade under en tid lagt märke till att det alltid var fotspår på toaletsitsen och hon hade stilla frågat sig varför folk stod på toaletten. En dag hade hon haft svårt att stänga dörren till toaletten inifrån och för att kunna låsa den hade hon dragit till den hårt. När dörren smällde igen hördes ett dån och taket föll bokstavligen över Helen, och inte bara taket utan också en stor mängd porrtidningar. Helen förstod naturligtvis direkt att hon hittat ett gömställe. Någon hade upptäckt att det fanns en lös takplatta och att det där bakom fanns en fin plats att lägga porrtidningar på. Nu hade plattan fallit ned från taket och med den alla tidningarna.

Det var nu Helen såg möjligheten för ett practical joke. Tillsammans med några andra kvinnor på avdelningen bytte hon snabbt ut porrtidningarna mot en bunt med Allers. Luckan sattes tillbaka på sin plats. Nu var det bara att vänta. Helen skrattade stort när hon berättade om det här. Hon hade en enorm timing i sina berättelser och själv skrattade jag så jag grät när jag fick höra historien. Men vad var det egentligen som var så kul? Som genusforskare kände jag mig manad att fundera över berättelsen och våra skratt ett varv till. Jag lät mitt eget skratt bli föremål för viss granskning.

Allers var ju inte vilken tidning som helst. Det var en så kallad kvinnotidning som vi visste att många män där på jobbet såg ned på. Den var tantig och feminin och i Allers fanns ingen sex alls, bara recept, tips om gardinarrangemang och lite skvaller. Allers var i den meningen en avspegling av den stereotypa bilden av kvinnan som ointresserad av sex och uppslukad av hushållsarbete. Här, i Allers, var den bilden befast. Det var

sådan en kvinna skulle vara och det var sådant som stod i Allers som hon skulle vara intresserad av. En man som läser Allers blir mindre manlig. Han *gör* kvinnlighet. Han förväntas inte vilja läsa den, det skulle sätta hans manlighet på spel.

De porrtidningar som rasat ner på Helen var lika stereotypa de. Män förväntas känna intresse för dem, vilket innebär att man, genom att intressera sig för och bli upphetsad av dem *gör* manlighet, känner sig som man. En kvinna som intresserar sig för porrtidningar blir snarare betraktad som mindre kvinnlig. En kvinna antas snarare vara *utsatt* för porrtidningar. Hon antas bli *tingad* att se dem i kiosker och affärer. I den meningen är historien om hur Helen får tidningar rasande över sig ytterst metaforisk. Kvinnor förväntas säga nej till dem. När hon säger nej betar hon sig som hon ska, hon identifierar sig som kvinna. Tidningarna och det agerande som de frammanar gör kön, bär på ett könsmanus och skapar könssubjektivitet (se Kulick 2003).

I det här finns naturligtvis också en hierarki. Att den kvinnliga tidningen var så illa sedd av männen bidrog naturligtvis också till det komiska, vilket på sätt och vis innebar att vi skrattade åt den kvinnliga underordningen, åt att det som kvinnor skulle ägna sig åt skulle vara så hemskt tråkigt. Det var ju detta förakt för Allers som skulle göra att någon blev väldigt snopen när han, för det låg ju i vår förväntan att det skulle vara en man, sökte med handen uppe under takplattan och grepade det som skulle ha varit en porrtidning. När han fick tag i Allers istället var det också något nedvärderande, något kvinnligt som han skulle komma att hålla i. Det var nog inte minst detta som gjorde bytet av tidningar så roligt. Det var inte bara den eventuella ömklighet som fanns i att någon gömde porrtidningar på en toalett på jobbet. För så var det ju också, en porrtidning är även den en illa sedd produkt, som till skillnad från Allerstidningen måste gömmas. Det är något simpelt över dem båda två. Deras simpelhet, deras stereotypa anslag gjorde dem möjliga att använda som skämt.

Så det som var roligt, det som fick oss att skratta, var att mannen gjordes till kvinna. Han skulle läsa något som inte alls var fokuserat på sexualitet, som inte tilltalade honom *som man*. Det finns likheter med detta skratt och det som förväntas infinna sig när en man klär ut sig i kvinnokläder. Ett manligt förakt för det som ges stämpeln feminint. Det blir lite löjligt.

Helen lekte med könsstereotyperna och genom att göra det testade hon dem kanske också. Men skrattet kanske kom att fastna i halsen på

oss. Risken fanns ju att vi befäste att det var löjligt att de som kallades män läste Allers och att Allers snarare än porrtidningarna var löjliga, och att vi därmed också befäste förväntningar på könsskillnader.

Hur gick det då? I efterhand kunde jag konstatera att det egentligen inte fanns något slut på historien. Jag fick inte höra om någon som generat kommit utsmygande från toaletten. Det räckte med föreställningen om vad som skulle ske för att det skulle bli kul, för att vi skulle komma att gapskratta.

Kraft och underdånighet

I tidigare kapitel har jag då och då berättat om Solveig. Det var exempelvis hon som höjde sin röst på ett stormöte för att hon var kritisk mot att ledningen alltid tycktes ge arbetarna skulden för att det gick dåligt. Hon ifrågasatte tesen att arbetskraften var billigare och effektivare i andra europeiska länder. Solveig talade om gruppen arbetare på ett ganska självklart vis och hon såg den som ett viktigt politiskt kollektiv också till vardags. Hon talade om solidaritet inom klassen och när hon insåg att en av de yngre killarna i arbetslaget inte förstod varför man tog strid om lokalavtalet, försökte hon förklara att det hade just med solidaritet att göra, att om man inte tog strid så skulle nattskiftet få det sämre.

Precis som Helen uppfattade Solveig att det fanns många kategoriseringsprinciper som spelade roll när arbetet fördelades. Det kunde handla om kön eller om man var invandrare, men också om huruvida arbetstagarer ansågs vara socialt kompetent eller inte. Det tycktes solklart hos dem båda att hur arbetet fördelades inte bara hade att göra med vad som var rationellt och inte rationellt. Det kunde ju till och med ha betydelse om man uppfattades som trevlig, och vem hade rätt att avgöra det?

När jag följde Solveig och de andra på binderiet var det som om Solveig aldrig tycktes vara rädd att säga vad hon tyckte. Hon kunde exempelvis stega in till arbetsledaren och fråga varför hon i hela fridens namn skulle in och jobba på en annan avdelning samtidigt som folk från den avdelningen kom in till hennes. Solveig framstod som stridande och tuff och dessutom som en kvinna med stor yrkeskunskap och många fritidsintressen och kompetenser.

Vid intervjun kom dock också en annan berättelse fram som på många sätt stred mot mina iakttagelser av den driftiga offensiva Solveig som orkade stå upp när det blåste. När vi satt där hemma hos henne, efter att

först ha gått ett varv i hennes underbara trädgård med tusen olika sorters perenner, betonade hon att hon inte ville förhäva sig. Även om hon kunde säga vad hon tyckte vid stormöten kunde det vara värre att göra det när det handlade om den egna lönen. Att kämpa för alla arbetarnas lön är väl en sak, men att bara kämpa för sin egen, ja det var något helt annat.

Solveig visade, tyckte jag, hur komplext det är med självförståelser, hur till synes motsägelsefulla de kan vara. Å ena sidan så förstod Solveig sig själv utifrån en idé om att man helst ska vara aktiv, reflexiv och kritiskt ifrågasätta all utsugning och dem som styr. Jag kunde ana att Solveig var del av en arbetartradition där denna form av agentskap var norm. Men Solveig verkade också förstå sig själv utifrån en underordningens princip som handlade om att man inte skulle tro sig om att vara något förmer, inte ta för mycket plats, inte bara kräva och kanske inte heller ta på sig ansvar. Var och en skulle sköta sitt. Det tog en stund för mig att smälta vad Solveig sagt, men visst kunde jag själv också se exempel på just dessa drag hos henne. Visst hade jag exempelvis förstått att hon liksom ”valde” att vara tyst ibland. Solveig såg de motstridiga mönstren hos sig själv och hon kunde berätta om dem på ett lite distanserat sätt. Hon gav flera exempel på hur hon låtit sig styras eller undvikit att ta strid för sin sak när hon kanske borde ha gjort det. Det var som en strid också inom henne själv om hur hon skulle vara såväl på arbetsplatsen som utanför. Men denna strid var parad med en tolerans inför det egna beteendet. Solveig förstod sin egen ambivalens som ganska rimlig.

Pendlingen mellan underdånighet och kritik återkom också i hennes berättelser. Denna pendling, eller detta ”både och” kom att skapa en speciell karaktär åt berättelserna som också gjorde dem, menar jag, till extra viktiga kritiska inslag. Jag ska försöka förklara vad jag menar genom att i möjligaste mån återberätta tre av Solveigs minnen och beskrivningar. I det första och sista av dessa återfinns pendlingen mellan underdånighet och kritik. Men där emellan har jag också fogat in en berättelse som kan ses som enbart kritisk.

Den första berättelsen handlar om när hon för många år sedan skulle vidareutbilda sig och fick ett råd av en studievägledare.

Studievägledarens råd

För många år sedan hade Solveig planerat att bli tekniker. Hon ville läsa in fyraårig teknisk linje på komvux. Men Solveig hade blivit avrådd av en studievägledare. Ett sådant yrke ansågs inte passa för en kvinna. Istället

hade Solveig utbildat sig inom vården och sedan jobbat ganska länge med äldre. När Solveig berättade detta för mig var hon kritisk till studievägledaren. Men vid den tiden då rådet gavs hade hon trott på vägledaren och gjort som denne sagt. Studievägledaren tycktes alltså ha haft en mycket stor betydelse för det ”val” som Solveig kom att göra då hon istället för att bli tekniker utbildade sig i omvårdnad. Jag kunde inte låta bli att fundera över hur denne tjänsteman kunde få sådan betydelse eller hur det hade kommit sig att studievägledaren hade givits en sådan framskjuten position i Solveigs berättelse om sitt yrkesliv.

Utifrån Solveigs berättelse kunde jag ana två villkor för att hon kom att ”välja” arbetet som vårdare av äldre. Det ena handlade om den vikt som studievägledarens ord tycktes ha fått. I Solveigs berättelse framställdes det som att man antog att vissa skulle ha överblick och insikt nog för att kunna tala om var andra skulle vara. Solveig beskrev en tilltro eller underdånighet till eller gentemot studievägledaren som visade att hon uppfattade henne som en auktoritet. Studievägledare skulle veta. I Solveigs berättelse anade jag därför en förväntan på att bli placerad, på att någon annan skulle veta bättre.

För det andra hade föreställningar om kön naturligtvis haft stor betydelse. Det var föreställningar om var kvinnor skulle vara som hade fått studievägledaren att utforma sina råd och som antagligen också fått Solveig att ta dem till sig. Det måste ha känts som om det låg något i dem.

Men det fanns ytterligare en dimension med den här berättelsen som jag kanske tycker är den allra viktigaste. Berättelsen har naturligtvis formats av de föreställningar som Solveig har idag och av den situation som hon befinner sig i nu. Hon ser tillbaka på det som hände och berättar om det som skedde utifrån dagens perspektiv. Men därtill kan berättelsen också tänkas vara verksam. Den kan tänkas *göra* något med Solveigs och andras perspektiv och agerande i nuet. Det blir ju en berättelse om hur man ska uppfatta auktoriteter. Studievägledaren hade i berättelsen givits en väldigt dominant och auktoritär position. Solveig, å andra sidan, framställde sig själv på ett väldigt underdånigt sätt. Hon gjordes till någon som gör vad hon blir tillsagd. Studievägledaren förstods som en person med makt, en person vars råd man följer. Samtidigt bär berättelsen på en kritik av en tänkt överhet, som studievägledaren får representera, just för att berättelsen visar att hon eller han hade fel. Utifrån ett jämställdhetstänkande, som blivit allt mer dominant, är Solveig idag nämligen förvisad om att studievägledaren gjorde fel när hon hänvisade till att Solveig var kvinna och att det gjorde det olämpligt för henne att bli ingenjör. När

hon pratar med mig vet hon också, mycket riktigt, att jag kommer att ge henne stöd i det. Studievägledaren hade gjort fel. Jag var lika upprörd som Solveig över det märkliga rådet. Studievägledaren hade dessutom fel på ett sätt till. Solveig visade sig nämligen vara mycket duktig på teknik, när hon väl fick chansen. Så samtidigt som Solveig genom att förstå studievägledaren genom underordnandets diskurs där studievägledaren görs till auktoritet undergräver Solveig samtidigt denna auktoritet i efterhand. Denna delvis subversiva tolkning kan naturligtvis mana till fortsatt motstånd mot en urskiljd allvetande och styrande medelklass. Mot dem som ska organisera andra och tala om var man ska vara någonstans. Möjligen kan den också komma att undergräva positionen som organiserad, som den som gör det hon ska. *Det går ju inte att lita på auktoriteterna.*

Med denna ambivalens om huruvida man skulle vara kritisk eller anpasslig i baktanke kan det bli intressant att fortsätta att följa med i Solveigs vidare berättelse om hur det har varit på E1, vid bindaren. Hennes historia med bindaren är en historia om att göra motstånd mot kravet på flexibilitet och om könsföreställningars kraft att dela upp och värdera arbete. Bindaren var den svåraste maskinen enligt flera av dem som arbetade på binderiet. Det var den maskin som krävde mest och som tog längst tid att lära sig. Den maskinen hade Solveig skickligt hanterat under lång tid.

Bindarens skötare

Jag såg aldrig Solveig köra den maskin som kallades bindaren. Solveig hade slutat att arbeta med den när jag började med mina deltagarstudier. Däremot fick jag höra flera berättelser om hennes skicklighet av andra. När Solveig hade kört den rullade den alltid på, berättades det. Hon var inte bara duktig på att hålla efter den, sköta underhållet, utan också duktig på att finna felet om något hände. Det var extremt viktigt att bindaren var igång. Stannade den, stannade hela binderiet. Att ha en kompetent bindare, som dessutom klarade att arbeta under press, var A och O. Solveig tycktes ha varit just den där duktiga bindaren.

När jag frågade Solveig om detta, betonade hon att det var viktigt att vara systematisk när man skulle hitta fel. Genom att bland annat titta på katalogerna som bindaren bundit kunde hon se var i maskinen det blivit fel. Det var en kunskap få hade utvecklat. Solveig trodde nästan aldrig att det skulle hjälpa att talka maskinen om den inte gjorde det den skulle. Andra bindare hade försökt med det många gånger när inget annat hade

lyckats. Maskinen kunde vid dessa tillfällen förvandlas till ett vitt monster.

Skälet till att Solveig inte var kvar vid bindaren var att hon satt en gräns för vad hon tyckte var en rimlig omorganisation. Vid den omorganisation som Solveig kom att protestera emot, skulle hon köra bindaren helt själv utan någon assistans. Det innebar att arbetet blev betydligt tyngre. Det handlade också om att alla nu skulle förväntas köra alla maskiner och vara flexibla. Solveig tyckte inte det var någon bra idé att så många skulle hålla på med inställningarna. Det skulle slita ned maskinen.

Sammantaget innebar det att Solveig vägrade att fortsätta det framgångsrika arbetet med bindaren. Så även om hon själv förlorade en intressant arbetsuppgift föredrog hon det framför att klara sig utan assistent vid bindaren och med ständigt nya inställningar.

Efter det att Solveig lämnat maskinen gick hon ogärna bort till den, hon höll sig oftast undan när den krånglade. Det var ju inte hennes problem längre. En dag under mitt fältarbete var dock problemen mycket stora. De som arbetade vid bindaren hade försökt med det mesta, men ingenting fungerade, nu stod alla och tittade på frustrerat. Då började Solveig diskutera lite försiktigt med de nya maskinskötarna, hon kikade in i maskinen, funderade och pekade till slut på hur de skulle åtgärda det. Sen rullade det på bra igen.

Solveig gjorde alltså motstånd mot de krafter inom industrin som hela tiden ville minimera insatserna och maximera vinsterna. Hon kom troligen att uppfattas som en av de icke-flexibla av ledningen, en av de trils-kande. Hon förlorade möjligen på det själv, men det gjorde nog också hela E1.

Den manlige auktoriteten och en klassad position

Nästa berättelse handlar också den om arbetet vid bindaren, men om den förra hade en kritisk udd riktad mot ledningen så har den här det mot manssamhället. När Solveig berättade om de problematiska neddragningarna formades ett "vi arbetare" mot "de däruppe som inte förstår sig på maskinerna". I den här berättelsen formas främst ett "vi kvinnor" som skiljdes ut från "dom", "männen". Det fanns nämligen, menade hon, en betydande klyfta mellan de principer som gällde för männen och de som gällde för kvinnorna. Det blev alltså ytterligare en berättelse om en skiktad klass. Så här berättar hon om hur det var när hon och en grupp andra började arbeta på E1:

Och det såg vi när vi började vet du. Vi tjejer vi hamnade så, killarna gick direkt vidare till en annan maskin när de kunde servicen och tjejerna blev kvar i servicen, ja de fick inte ens betalt för servicen, så där redan i början. Och jag vet att när jag började i bindaren då var det tre kronor mer i timman, jag vet inte hur många år jag hade ansvaret och jag körde ju den själv hur mycket som helst och det var inte snack om [högre ersättning]. Det var inte förrän killarna började reagera. Jag har aldrig kunnat göra så där att jag går in och säger att nu skall jag ha, för jag har alltid tänkt så att så länge jag inte har betalt för det så är det ingen som kan kräva det av mig. För jag har ändå känt det där va att jag orkar inte stå och försvara mig själv om jag gör något fel. Men så hade vi Mark (...) han kom till mig och skulle jobba i bindaren och han skulle vara chef över mig fast han aldrig jobbat i bindaren.

(Men Gud?!)

Så kan det vara när man är tjej va, ja då skulle han vara maskinskötare och jag skulle lägga i omslag [assistentens uppgift] men han kunde ingenting så jag fick ju tala om för honom hur han skulle göra.

(Men vad hände då?)

Jo, då direkt då så jobbade vi ihop ett tag då, han lärde sig rätt mycket men då när vi kom och började tala om det här med betalning, när han själv började diskutera att nu borde han ju ha betalt för bindaren för nu kunde han ju den då sa jag att ska du ha betalt, jag har varit här så länge, jag har inte betalt än för den. Då höll han ju på att dö vet du. Och då började de ju reagera. Jag vet då när Kurt kom och sa den där ersättningen, det var som han skämdes, han tyckte inte jag var värd den. Han tyckte jag skulle bli överglad, så när inte jag reagerade då.

I den här sekvensen finns exempel på hur Solveig emellanåt förklarar sin undergivna hållning. "Så länge jag inte har betalt för det så är det ingen som kan kräva det av mig." Det är som om hon inte ville ta ansvar för det jobb hon gör, inte identifiera sig med en ekonomisk position som kräver ansvar. Så iscensätts också en förväntan på den icke-ansvarstagande arbetaren som enbart ska kontrolleras och fås att göra sitt arbete. Det är en underordnande klassdiskurs som upprepas och som kan ses som ledar-

normativitetens motsida. Men uttalandet kan också förstås, vilket Solveig själv antyder, som en upprepning av förståelsen att det här med maskiner och kvinnor inte hör ihop. Det skapar en slags osäkerhet i att våga närma sig maskinen och verkligen ta ansvar för den och tro sig själv om att vara ansvarig.

Denna underordnade hållning paras dock i samma berättelse med kritik mot att männen får en sådan framträdande position, att de får sådan plats och att de snabbt väljs ut för vidare karriär och därtill får mer i lön, trots att de inte kan mer. I berättelsen upprepas även en förståelse av kvinnor som grupp. Hon berättar om de här händelserna utifrån ett tydligt könsperspektiv och förklaringen till orättvisorna är också ojämlikhet. Men även i detta stycke upprepas en klassunderordnad förståelse. Solveig ger ju inte männen rätt, de tycks, om jag förstår Solveig rätt, vara lite högdragna när de går in och kräver mer lön.

Solveig berättar vidare om föreställningen om att det inte finns några bra kvinnliga tryckare. På en kurs hade den frågan dryftats, och arbetsledaren Torbjörn hade talat om vad han tänkte om kvinnliga tryckare:

Och då hade Torbjörn sagt det att några bra kvinnliga tryckare det finns det väl inte. Då sa den kursledaren det att de bästa tryckarna dom är kvinnliga, det tar mycket längre tid för dem att lära sig det för de är mycket omständligare men det finns ingen som gör ett så bra jobb som de. Jag tror faktiskt på det. Vi har så många krav på oss utifrån så att vi måste göra ett bättre arbete.

Själv blev jag lite förbluffad när Solveig berättade det här, tänk att arbetsledaren kunde ha uttryckt sig så generaliserande? Skulle inte han vara med om att driva på jämställdhetsfrågorna, få kvinnor att ta nya arbeten? Vilken betydelse hade så "rättframma" påståenden som arbetsledarens för att alla skulle vara kvar på sina platser? Kursledaren hade också talat i lika generaliserande ordalag och givit uttryck för att kvinnor behövde mer tid att lära sig maskinerna än män. Men Solveig kunde ta den beskrivningen till sig och bli stärkt av den i alla fall. Samtidigt som hon återigen betraktade situationen på ett kritisk sätt. Det handlade om dem och oss och om de ojämlika krav som ställs.

Det här kritiska perspektivet på kön och arbetsfördelning kan möjligen kontrasteras mot det mer konsensusinriktade som jag beskrivit i tidigare avsnitt och som har handlat om att både kvinnor och män behövs som två komplementära enheter. Solveig förstår könsordningen utifrån ett

betydligt mer kritiskt perspektiv. Men jag kan också konstatera att arbetsledaren återigen upprepade ett budskap som låg i linje med så många andra tal om att kvinnor inte är tekniska, rationella, att de inte kan vara tryckare, att maskinerna är som kvinnor – totalt oberäknerliga – ja alla dessa budskap som jag mötte på E1, och för all del på andra ställen också. Alla dessa budskap skapar tillsammans ett massivt meningssammanhang om den problematiska relationen, rentav antigemenskapen, mellan kvinna och maskin. I Solveigs berättelse ekar gång på gång denna känsla av att inte vara på rätt plats, inte vara den som ska vara duktig på det här med maskiner, att nästan stötas bort av det tekniska. Jag kan inte låta bli att jämföra hennes beskrivningar av sina känslor inför arbetet med maskinerna med Tommys berättelse om sitt engagemang med pressen. För honom var det något lustfyllt och han drogs till maskinens innanmäte. Ytterligare exempel på detta är när Solveig berättar om hur hon känt tvekan när hon kommit tillbaka efter att ha varit borta ett tag från bindaren. Den som varit i hennes ställe hade ordnat med nya inställningar på maskinen och Solveig hade tänkt med en gång att de här kan inte stå rätt till, men ändå väntat en vecka innan hon fått det ändrat och ”då blev ju allt bra”.

Ibland så överrumplar ju osäkerheten och man tänker att jag går in och ändrar så blir det kanske inte bra va. Hade det varit en karl som hade gjort det så hade det varit okej, men hade jag gått in och ändrat så hade det kunnat bli så att ”typiskt fruntimmer”.

Citatet kan ses som en upprepning av en oro inför vad hon kan klara som kvinna, vad hon tror sig om. Hon berättar om att ifrågasättandet av hennes kompetens satt sig i hennes tro på sin förmåga. Hon uppfattar sig också som betraktad och att hon blir betraktad som kvinna och kommer att få lida för det om det går fel, då blir hon *ett typiskt fruntimmer*. När hon förstår sin osäkerhet som kvinnlig framställs männen samtidigt som säkra. Men det finns också en upprorisk sida i det här intervjuutdraget, hon vågade inte ändra inställningarna först, men sedan visade det sig faktiskt att hon hade haft rätt.

Solveig beskrev de mönster som hon tyckte sig se på E1 och som gjorde det tufft att vara tjej. I hennes berättelser blir också tjejgruppen ett viktigt kollektiv. Hon berättar bland annat:

Sen är det lite grand det här att är det en karl som påpekar någonting så är han mycket mer trovärdig, även om han har tummen mitt i näven, än om en tjej säger det va, för en tjej är bara besvärlig och fattar ingenting va, för hon kan inte ha den kunskapen för hon är tjej för det har ju killarna det här i ryggraden. Det såg jag ju när det kom någon som var utifrån, hade jag då en kille som la omslag åt mig [en assistentuppgift] så var det honom, ja eller om det fanns en kille i närheten, så var det honom de vände sig till, så det var ju så.

Det var nu inte bara Solveig som berättade om hur kvinnors arbete värderades lägre och att männen fick en självklar auktoritet. Flera av de andra kvinnorna framförde liknande historier för mig. Irene berättade om sabotage mot kvinnors arbete. Det var "gamla gubbar" som inte klarade av att se kvinnor arbeta med mansgöra – åtminstone var det så händelsen förklarades. Det kunde också vara "unga karriärlystna killar" som var och skruvade på tjejnarnas maskininställningar för att de själva skulle framträda i bättre dager. Inflikas kan ju här att det är värt att fundera över att åldern spelade en så stor roll i de här beskrivningarna. Det var inte vilka män som helst, det var vissa män. Det var de äldre och de yngre, det vill säga de som befann sig i någon osäker nivå, som inte tillhörde normalåldern, det vill säga medelåldern, som pekades ut som problemet. Det var ett sätt att göra deras beteende begripligt, innebörden av berättelsen blev att de kände sig hotade för att de själva befann sig i osäkra situationer. Men berättelserna kan också ses som ett normuppreppande. De medelålders männen uppfattas som en norm mot vilken de andra kan skiljas ut. De förra kan därmed undslippa granskning.

Nåväl, också i Clara-Maries berättelser återkom beskrivningar av hur utsatt en kvinna i industrin kunde vara. Clara-Marie berättade att hon tidigare arbetade i "upplocket", det vill säga den maskin som splittrar buntarna så att de sedan kunde sorteras om och ihop till kataloger. Att det var en ganska krävande uppgift förstod jag tidigt, även om de anställda inte ville gå med på det. Det var inställningar som skulle göras och gjordes de inte rätt blev det fel längre fram i systemet. Clara-Marie hade jobbat där i åtta månader när plötsligt en arbetsledare kom fram till henne och sade att hon inte gjorde jobbet tillräckligt bra. Någon annan skulle utföra det istället. För Clara-Marie var detta ett mycket hårt slag och hon berättar att det tog henne jättelång tid att komma över det och att hon nu

inte vill lära sig något nytt, inga nya maskiner. Hon skulle vara där hon var, i servicen och på banorna. Så tillägger hon att hela historien var typisk för att hon var tjej, inte hade man gjort så annars? Inte har killarna ögonen på sig på det viset?

Helens, Solveigs, Irenes och Clara-Maries berättelser säger inte bara någonting om hur olika normer verkar tillsammans och mot varandra på ett intersektionellt vis i vardagslag, hur föreställningen om kvinnor som mindre vetande, mindre tekniska och i mer behov av kontroll och i mindre behov av pengar kan sätta sig både hos dem som organiserar och hos dem som organiseras. Det är exempel på hur det kvinnliga görs och hur människor identifierar kvinnor. Bilden av den okunniga blir också en del av den egna självförståelsen, den som man identifierar sig med, och därmed också del av den egna praktiken som bland annat hindrar en ifrån att kräva högre lön eller skaffa sig nya kompetenser.

Men berättelserna säger också något om betydelsen av att benämna själva problemet som ett kvinnoförtryck. Alla fyra visar hur de blir stärkta genom talet om kvinnors orättmätiga underordningsposition. Man behöver inte bära skulden. Kvinnorna hade uppenbarligen en tillgång till en kritisk jämställdhetsdiskurs genom vilken arbetsfördelningen kunde förstås och patriarkala principer eller effekter ifrågasättas. Solveig och Irene, men också Clara-Marie, hade tillgång till den och var med om att göra den självklar genom att identifiera sig med den och upprepa den. Jag tror också att det är viktigt att notera Solveigs självsäkerhet och osäkerhet. Hon blir inte en enkel produkt av de förtryckande föreställningarna, men inte heller av det motsatta. I hennes resonemang upprepas både ett uppvisande av de effekter som könsstereotypa och könsunderordnade principer fått och motståndsberättelser mot dessa.

Möjliga agentskap

Amanco och Solveigs berättelser visar hur de båda uppmärksammar hierarkiserande och uteslutande föreställningar och att de agerar emot dessa. De tar inte ordningen för given. De kan göra motstånd just för att föreställningen om den andre, det må vara som kvinna, arbetare eller invandrare, inte är allena rådande. Det finns alternativa tanketraditioner som möjliggör ett ifrågasättande av olika uppdelningar som dessa och som gör det möjligt att säga emot. Det är tanketraditioner de är med om att stärka och omvandla. Därmed utmanar de också pågående en mängd föreställ-

ningar som finns såväl bland dem som arbetar i produktionen som bland dem som arbetar i ledningen, om vem som ska vara var, vem som får räkna industrin och E1 och de olika maskinerna som *sin* arbetsplats. Solveig och Amanc gav båda exempel på hur de inte alltid räknades in som rättmätiga innehavare av sina arbetsuppgifter.

I marxistisk forskningstradition finns alltid risken att en kamp, den mellan klasserna, görs till den viktigaste. Det är den som ska förvandla samhället. Solveigs och Amancs berättelser kan påminna om vikten av att inte göra en kamp till den viktigaste. Arbetsfördelningens principer på E1 kan förstås utifrån fler maktprinciper än den mellan klasserna. Man skulle till och med kunna hävda att det inte är möjligt att förstå arbetsfördelningen utan att inkludera en mängd hierarkiserande krafter. Låg status formades ju, för att ta ett exempel, genom sammanfogning av en rad positioner som kan beskrivas som *de andra*. Mängden av normer upprepas också av de enskilda personerna, vilket inte innebär att de framträder som en grå smet. De skiljs pågående ut som speciella fenomen och normer (eller för forskaren som diskurser). Solveig visar exempelvis hur en människa rör sig mellan kritiska kategorier, och ömsom ser sig som del av ett arbetarkollektiv, ömsom som del av ett kvinnokollektiv när hon tolkar det som händer på arbetsplatsen. En arbetsplats kan inte per definition vara främst det ena eller det andra. Att försöka hävda att klass skulle vara den främsta uppordnande principen på arbetsmarknaden skulle inte bara osynliggöra, eller kanske till och med omöjliggöra, analys av komplexa beskrivningar som Solveigs. De skulle också bidra till att begränsa Solveigs och andras möjligheter till kritik.

Arbetsfördelning pågår

I bokens första del har fokus framför allt varit inställt på en industriell koncern. Jag har följt en rad strider om hur det ekonomiska och hur arbetsinsatser ska förstås, liksom hur arbetsfördelningen ska ske och vem som ska vara i vilka lokaler, eller vid vilka maskiner. Mot de här striderna har jag försökt beskriva strävanden efter en rad engagerade gemenskaper, där alla är inkluderade, engagerade och därmed flexibla som arbetare. Jag har förstått dessa strider som politiska i betydelsen att de får konsekvenser för hur arbetet både förstås och organiseras. Att mana till konsensus, till engagemang och fokusering är ett försök att komma bortom de här striderna. I linje med detta vill jag hävda att det inte är givet att ledarnas eller kapitalägarens makt att komma med regler och förordningar alltid ”kommer först”. Denna makt kan ses som en effekt.

I mina analyser och beskrivningar har jag inte utgått från att det finns en ekonomisk utgångspunkt för hur arbetet förstås och delas upp. Jag har alltså inte givit vare sig produktivkrafter eller klass en särställning. En rad olika och föränderliga föreställningar om människan, om det som kallas ekonomi och om det som uppfattas som olikheter och gemenskaper, är avgörande även för hur arbetet förstås, delas upp, fördelas och för hur arbetsfördelningen också understundom framstår som naturlig. Med den här ansatsen har jag kunnat stöta på en rad exkluderingsmekanismer, hur exempelvis en heteronormativ ansats återfinns i de anställdas möte med tekniken. Föreställningar om sexualitet blir del av förståelsen om vem som ska vara nära maskinerna, men också om hur ledningen ska se ut. Det vill säga att sexualitet får betydelse för skapandet av ekonomiska positioner. Sexualitet kan därmed inte skiljas från konstruerandet av det ekonomiska som vissa forskare menar.³⁹ Jag har alltså velat se arbetsför-

³⁹ Jfr Butler 1997c. För exempel på den formen av tänkande se Zizek 2000b.

delningen som en pågående skapelse som sker utifrån en rad sammanflätade, understödande och sinsemellan motstridiga skillnadsmekanismer.

Mitt avståndstagande från att se det ekonomiska som en utgångspunkt hindrar dock inte att jag gång på gång också diskuterat klass som fenomen. Men det har då handlat om att jag velat se hur klass konstrueras, hur det görs till något som framstår som fundamentalt och objektivt. Det har exempelvis handlat om ett förgivettagande om att företagskultur byggs från toppen, eller att anställda i produktionen inte förstår sig på omvärlden och att de behöver coachas och engageras. Men det har också handlat om en allmän förståelse i samhället som gång på gång framställer dem som definieras som ledare som de samhällliga subjekten. Denna normativa förväntan på ledare upprepas av långt fler än dem som själva kallas ledare. Inte minst betonas ledarrollen av konsulter, lärare, experter och forskare. Många av dessa kan sägas ingå i en organiserande klass, en klass som formats i ett samhälle där organiseringen görs till något väldigt viktigt. Det är också en klass som förväntas ha en överblick som andra saknar. Därmed skapas också *de andra*, de organiserade. I den organiserande klassen hör jag själv hemma. Innan jag lämnar E och E1 och istället fokuserar på hur man talar om mångfald och gemenskap i näringslivets mångfaldsretorik, ska jag försöka säga något kort om vad tiden på E1 och E lärde mig om min egen – och andra forskares – klassposition.

Forskarens klassposition

En diskussion om forskarens insats återkommer ofta i slutet av studier av det här slaget. När forskaren varit ”ute på fältet” förväntas han eller hon ge något tillbaka. Inte sällan fungerar det som ett påbud för vad man nu ska göra. Det kan vara råd till politiker eller till rörelser, men också till andra forskare om vad man ska forska vidare om, hur man ska ta tillvara människors erfarenheter och göra något revolutionärt av dem. Feministen och klassforskaren Beverley Skeggs avslutningstext i sin bok *Att bli respektabel* (Skeggs 1999) är ett gott exempel på det. Hon arbetar med ett diskursperspektiv som kombinerats med en klassisk marxistisk analys. Bilden som formas i boken av klassamhället är minst sagt dystert. Klasserna framställs som mycket stabila. De arbetarklasskvinnor som studeras präglas av falskt medvetande och deras ageranden leder varken till omvandling av samhället eller till en tänkbar klassresa för dem själva. I slutor-

den till sin bok talar Skeggs därför utifrån ett *vi forskare*, ett *vi* som ska "skapa en politik som tar hänsyn till erfarenheterna hos de kvinnor som vi hoppas tala till" (se Martinsson 2005a). Konstruktionen av en agerande intellektuell grupp kvinnor ställs mot dem som tycks beroende av de intellektuella för utvecklandet av en befriande politik. Det är en diskursiv upprepning, möjliggjord av såväl borgerligt som marxistiskt tänkande där medelklassintellektuella görs till subjekt genom att kontrasteras mot en tänkt utsatt och för politiskt arbete handlingsförlamad kvinnlig arbetarklass. Skeggs, och hon är långt ifrån ensam, upprepar också idén om den intellektuelle som ska kunna ställa sig vid sidan av och få fram kunskap om hur det egentligen är, bortom ideologier och falska medvetanden.

Min ambition med det här avsnittet är av annat slag. Jag ska inte diskutera forskarens uppgift som samhällsomvandlare. För även om jag är övertygad om forskarens möjligheter att utmana en rad hierarkiserande föreställningar i samhället – annars skulle jag naturligtvis inte skriva den här boken – är fokus inställt på det motsatta. Jag utgår från två situationer jag upplevde på E1. Utifrån dessa vill jag dels utmana förståelsen av den intellektuelle genom att fundera över förmågan till konkret politiskt agerande. Vem bör lära av vem? Dels vill jag resonera om hur den intellektuella rollen konstrueras till vardags, hur den uppbärs och möjliggörs av andra än den intellektuelle själv. Hur maktpositionen som intellektuell kan tänkas återskapas bland annat bland de arbetarklasskvinnor som Skeggs studerade. Jag vill alltså, med hjälp av mitt material, ifrågasätta föreställningen om forskaren som en fristående kraft som kan välja att stödja grupper och "skapa en politik åt dem". Det handlar om att vända på steken och fundera över forskarens diskursiva beroende av andra och hur forskare återskapar en organiserande klass.

Jag vill hävda att ett studium av "arbetarklassen" – som om det vore ett objekt som bara finns – utan att förhålla sig till de processer som gör klass och se sin egen roll i dessa processer kan innebära att man också som forskare är med om att konsolidera klassformationerna genom att göra medelklassen till de agerande och arbetarklassen till ett objekt för information om de politiska förhållandena. Min utgångspunkt är att utan utmaningar av de klassdiskurser genom vilka forskarpositionen skapas blir det intellektuella arbetet bara en ständig upprepning av klasskapande processer där det är de som definieras och identifierar sig själva som intellektuella som görs till subjekt på bekostnad av andra.

Akademikern på stormötet

I ett av de första avsnitten berättade jag om ett stormöte där de anställda i produktionen skulle rösta om huruvida de skulle godta ledningens förslag på lokalavtal eller inte. Det var dock inte bara fråga om en omröstning. Det var också en slags manifestation där ett *vi* skapades. Detta *vi* gick inte bara emot ledningens förslag utan också emot dess beskrivning av läget. Det blev en diskussion om exploatering och värdering av arbetsinsatser. Den handlade också om hur arbetare i andra länder egentligen hade det och om solidaritet med dem som arbetade nattskift. På stormötet tyckte jag mig därför kunna se en diskursiv möjlighet i att göra motstånd, en beredskap att samla ihop sig för att tydliggöra en ståndpunkt och därmed bli en kraft gentemot ledningen. Det var en form av socialistisk diskurs som gjorde situationen möjlig och som den förstods igenom. En slags klasskamp pågick på plats. De som arbetade i produktionen kunde, det insåg jag, identifiera sig som motståndare och de kunde ingå i en motståndsgrupp, ett kollektiv, som gjorde situationen på E1 långt ifrån säker och uttalat politisk. Ledningens förståelser av verkligheten liksom dess möjligheter att agera utmanades och det gick inte att göra som de hade tänkt sig. Arbetsförhållandena kunde inte enkelt formas utifrån ledningens beskrivning av det ekonomiska läget.

När jag jämförde just denna situation med min egen bakgrund på universitetet, på de otrygga anställningsförhållandena där, på bleka lönestrider, på ett allt mer maximerat uttag av arbetskraften då vi förväntades att göra mer för mindre, undervisa allt större studentgrupper för mindre ersättning, kunde jag konstatera att det fanns något på stormötet på E1 som inte vi på min arbetsplats riktigt hade tillgång till. Precis som på E1 levde vi på universitetet med osäkra anställningsförhållanden. Den organisationsmodell som fanns på E1 som innebar ett institutionaliserat användande av extraanställda, fanns också på universitetet. Det gäller naturligtvis inte bara industrin och universitetet. Det är en nutida växande våg av projekt och extraanställningar som breder ut sig inom snart sagt alla områden och som skapar osäkra anställningsförhållanden på större delen av arbetsmarknaden (Aronsson 2000:9; de los Reyes 2001:141 ff.). På universitetet, till skillnad från E1, finns dock inte en beredskap till kollektivt motstånd, till att gå i konflikt, att samla ihop till stormöte. Vi, för jag tror inte att jag är ensam, tycks inte kunna identifiera oss som exploaterade arbetstagare och är därmed inte heller kapabla att inta en stridsposition. Arbetsgivare och arbetssituation uppfattas utifrån andra föreställ-

ningar som också leder till begränsade diskursiva möjligheter att bedriva motstånd. Att inte agera kollektivt kan till och med vara ett sätt att göra medelklassighet, att skilja ut sig från en tänkt arbetarklass. Den tankegången gör exemplet med stormötet intressant på ytterligare ett vis. Idag talas det mycket om att politiska protester blir allt mer individualiserade. Var och en får ta sitt ansvar. Det kan handla om att själv agera som konsument, att bedriva politik i valet av flingpaket och tvättmedel och köpa ekologiska och rättvisemärkta produkter, eller att var och en själv får ta hand om sina lönestrider (Sörbom 2003; Bauman 1998). När jag studerade mångfaldsvisionen föll till en början min blick på den relativa möjlighet att skapa motstånd som rymts i att konsumera rätt. En vanlig tolkning nuförtiden, som jag också gjorde själv, är att det är så det dominanta politiska motståndet ser ut. Man agerar som individ, konsumerar rätt klorblekta toapapper och rättvisemärkta kaffe. Det blir då också den formen av motstånd mot problematiska fenomen som upprepas och synliggörs av forskare som jag själv. Jag hade kommit att intressera mig för en politisk aktion – mångfaldssatsningen – som i hög grad bygger på individualiserade strategier. Berodde det på mitt begränsade seende det också? På att jag inte trodde att de fanns kollektiva aktioner av gammalt slag kvar? Varför hade jag inte formulerat ett forskarprojekt som skulle fånga upp den politiska dramatik som var vardag på exempelvis E1? Varför blev det en överraskning? Varför kände jag inte till den? Alternativt uppfattade den inte som nog viktig? En tillfällig förklaring kan ju vara att bilden av den individualiserade politiska kampen blivit normativ och därmed förhindrat mig att se andra aktioner.

Så om jag nu återvänder till frågan om forskarens teoretiska position och roll, som jag inledde det här avsnittet med att formulera, kan jag konstatera att med varje forskarperspektiv följer en slags idé om vilken roll som är forskarens. Den postmarxistiska eller poststrukturalistiska forskarpositionen skiljer sig från den förståelse av forskarens agentskap som följde med den klassiska marxismen. Jag kan inte, som i klassisk marxistisk tradition (Laclau & Mouffe 1985:19; Torfing 1999:111), förstå de intellektuellas roll som professionella revolutionärer, som kan placera sig utanför de strukturella villkoren och därifrån se hur det egentligen är. Därmed kan jag inte heller fungera som en förmedlare till en arbetande klass om hur verkligheten är konstruerad, och hur politik därmed ska skapas, vilket är en position som var möjlig utifrån ett mer strukturalistiskt marxistiskt tänkande såsom det bland annat visade sig i Skeggs studie från 1999. Forskaren måste istället också förstås som skapande av

klass och som någon som identifierar sig med vissa klasspositioner. Går hon eller han in med tron att politik kan skapas åt någon, gör denne sig till en organiserande klassmedlem och de andra till objekt för denna satsning. Stormötet fick mig att dra mig till minnes vad Antonio Gramsci, tänkaren som fått stor betydelse för postmarxistisk teoribildning, skrev om intellektuellas roll. Han arbetade med begreppet "organisk intellektuell" som syftade på personer som kunde komma var som helst ifrån, som alltså inte skulle behöva ha någon slags akademisk bakgrund. Deras roll skulle vara att organisera massrörelser snarare än att använda sig av sina specifikt utvecklade intellektuella kunskaper för att förändra samhället (Torfing 1999:111). Stormötet på E1 gav en idé om var villkoren för förstågan att organisera möjligen skulle kunna finnas och var de inte tycks finnas idag, inom akademien exempelvis.

Det är inte bara i den marxistiska traditionen forskaren tenderar att få rollen som den som ska skapa medvetenhet, visa vägen och upplysa om de faktiska villkoren. Det gäller för hela det moderna vetenskapsidealet. Detta tänkande återfanns också hos mina informanter på E och E1. Även om jag inte fick höra några antaganden om mig som forskare och om min roll kom jag att reflektera över min egen position då det pratades om andra i samhället som man antog skulle veta "hur det var". När jag satt hemma vid skrivbordet och arbetade med Solveigs berättelse om studievägledaren som sagt till henne att hon inte borde läsa teknik eftersom den sortens jobb inte var något för en kvinna, kom jag att börja fundera över hur hon och de andra uppfattade min roll. Det slog mig att jag kanske uppfattades som en av dem som borde veta och som sedan skulle komma och tala om hur man skulle göra? Solveig verkade ju ha gjort som studievägledaren sade. Hon hade inte läst teknik utan läst till ett vanligt kvinnodominerat yrke inom vården, ett yrke som hon sedan aldrig kom att trivas med. Studievägledaren tycktes ha fått en betydelsefull position utifrån vilken det tycktes möjligt att styra över andras liv. En position som studievägledaren troligen inte själv skulle identifiera sig med eller tro sig om att ha. Men studievägledaren ansågs av Solveig ha de större utblickarna, någon man skulle lita på och verka efter, för att sedan kritisera. Trots att det fanns en tydlig invävd kritik mot studievägledaren och hans eller hennes maktposition i berättelsen om henne eller honom erkändes vägledaren ändå just som en auktoritet, en sådan som man skulle följa.

Berättelsen om studievägledaren fick mig alltså att fundera på min egen medelklassposition som forskare, på att vara förväntad sanningssägare. Forskarpositionen görs möjlig genom att en viss kunskap, den inom

universiteten, framställs som den viktigaste och mest berättigade, den man ska tro på. Några skiljs därmed ut som vetare och det skapas en förväntan på att de ska säga hur det är och visa vart man ska gå. I den meningen har jag mycket gemensamt med såväl ledarna på E1 som med studievägledaren. Förväntan manar till ett visst agentskap, till att vi som kallas forskare eller kanske ännu hellre vetenskapsmän, ska uttala oss på ett visst sätt och vara med om att organisera och styra. Vi försätter därmed andra i väntan på att bli organiserade, upplysta och uppfostrade. Som belöning får vi exempelvis en lön som ligger högre än den lön de som vi förväntas organisera får.

Jag kunde urskilja två krafter som skulle kämpa om att putta ned mig från min kunskaps piedestal. Den ena var av det slag som Solveig hade framvisat. Hon hade ju trots allt utmanat studievägledarens råd, hennes idéer om att veta vad som var bäst. Solveig skulle inte heller se på min forskning som självklart giltig. Den andra kraften som gjorde kunskaps piedestalen till en osäker plats var det akademiska teoribygge som jag gjort till mitt. Den poststrukturalistiska traditionen möjliggör mina reflektioner och kräver att min position utmanas och de klasskapande processer som gör den möjlig ifrågasätts.

Att vara både och

Fältarbetet kom alltså att få mig att fundera över både min roll som underordnad och utsatt arbetstagare och som en slags samhällelig organisatör. Det kom mig att se att jag saknade möjligheter att påverka, samtidigt som jag i en samhällelig kunskapsdiskurs görs till någon som ska kunna säga något om det samhälleliga, någon som innehar en maktposition.

Denna kunskapsposition är beroende av att den understöds, att den görs till något ganska givet och självklart genom tilltro. Solveigs möte med studievägledaren är ett exempel på en hur medelklasspositionen både görs och utmanas till vardags.

Solveigs berättelser kom att skaka om min position. Det hände något med den förståelse, möjliggjord av en rad diskurser om forskarens medelklassposition, som präglade mig. Uttryckt på ett något annorlunda sätt så kom de diskurser som fick mig att studera näringslivsretorik och praktik och som förde mig in i det här arbetet att utmanas när de blandades med de diskurser som fanns på fältet.

Att undersöka pågående konstruktioner av klass ser jag som extremt

viktigt. Det handlar om att studera normerande processer som naturliggör klassuppdelningar och inte minst medelklassig självförståelse. Det handlar om att inte göra arbetarklassen till problemet utan den klass som skiljs ut som kontrast till den arbetande klassen, den organiserande och den kapitalägande. Studien på E och E1 har hjälpt mig att förstå mer om hur dessa klasser konstrueras. Ansvaret att utmana klasskategorierna och den maktojämlikhet som ligger i dem kan inte bara ligga på Solveig och andra i hennes situation. För alla dem som definierar sig och definieras av andra som medelklass handlar det om som Ernesto Laclau poängterar, att "överskrida den egna sektoriella identiteten".

Uppsamling inför byte av fokus

I nästa kapitel kommer inte längre E och E1 att vara i fokus för min diskussion. Innan jag ska lämna E och E1 vill jag bara kort samla ihop vissa teman som är viktiga att ha med sig in i nästa kapitel.

Den första delen av boken har handlat om konstruktioner av och strävanden efter gemenskaper samt om en rad konfrontationer. Konfrontationerna har handlat om olika sätt att förstå ekonomi, arbete, arbetsdelning och arbetsfördelningsprocesser. De har pågått mellan ledare och ledda, mellan kvinnor och män, svenskar och invandrare, flexibla och icke-flexibla, men också inom individer. Det var inte heller bara människorna som ingick i de här kamperna. Också tekniken hade del i dem och också tekniken kan förstås som ambivalent i sitt upprepande av vad arbetskraften förväntades vara. Pressarna kunde exempelvis kräva av sina skötare att vara nära dem, att bli uppassade, medan maskinsköterna manades av ledningen att vara flexibla, att ständigt vara beredda att röra sig och göra annat. Det kunde bli öppna strider om arbetsfördelningens och arbetsutförandets former.

I bokens första del förhöll jag mig kritisk till idén om att företagskultur byggs ovanifrån för att sedan sprida sig som ringar på vattnet. Det var en självklar utgångspunkt hos ledningen på E. Företaget skulle domineras av ett visst tänke- och förhållningssätt. De som verkade på företaget skulle smälta in i detta, bli fokuserade och vara överens om målen. Det här konsensusförsöket togs också väl emot av somliga som åtminstone till viss del kunde förena ledningens mål med sina egna. Andra skapade pågående gränser gentemot dessa mål och vägrade att förstå sig som del av E. De hade kort sagt en avvaktande hållning till ledningens inkluderingsstrategier. De ville inte bli ett med det företag som ledningen ville forma. Ytterligare andra passade inte in för att de inte tycktes hinna "springa" så

fort som de skulle. Då handlade det inte alltid om att de inte ville utan att de inte kunde. Även det vardagliga motståndet mot att inkluderas i ett företagligt vi kan förstås som strider om vilken verklighetsförståelse, eller vilken företagskultur som skulle gälla. Dessa kan mycket väl ses som exempel på att föreställningarna om ekonomi aldrig blev helgjutna och dominanta.

Jag ska ta med mig den här spänningen mellan striderna och strävandena efter gemenskap in i de följande kapitlen. För nu är det dags att fokusera mångfaldsvisionen såsom den kommer till uttryck i näringslivets retorik. Jag lämnar frågan helt om den är lyckosam i betydelsen att den förmår integrera personer som annars skulle ha diskriminerats eller exkluderats på arbetsmarknaden eller i samhällslivet. Inte heller kommer jag att diskutera om mångfaldiga arbetsplatser är kreativare än andra. Istället vill jag resonera om hur mångfaldsretoriken blir del i ett manande till engagemang till såväl ledare som dem som ska ledas, men också till allmän samling och samhällelig fokusering på näringsliv, ett manande till samling bortom strider. Det som skiljer konsensussträvan på E1 och E:s vd:s *tillsammanstal* till de anställda då 80 personer skulle sägas upp, ja vad som skiljer det från mångfaldstalet är att det senare inte riktar sig till anställda på ett företag *utan till hela svenska folket*. Det handlar med andra ord om en samhällelig organiseringssträvan och om ett konstruerande av ett *samhälleligt engagemang*.

Jag förstår också, vilket är viktigt, mycket av det tal som jag kommer att uppehålla mig vid i de nästkommande kapitlen som en slags kritik eller motdiskurs mot vad som uppfattas vara en rådande tankegång i det svenska samhället. Bland företag och i näringslivet återfinns ofta en bild av staten och allmänheten som alltför ointresserade av industri och tillväxtfrågor. Inte sällan fann jag i retoriken en förståelse av industrin som lämnad åt sitt öde. Den tanken upprepades av vd:n på E, för att ta ett exempel. Den förståelse av staten och samhället som dominerar är att de inte bryr sig eller inte bryr sig tillräckligt alternativt att de bryr sig på fel sätt. I följande text ses därför inte mångfaldsvisionen som ett uttryck för en borgerlig ideologi, det vill säga ett exempel på tänkesätt som döljer hur arbetare egentligen exploateras i industrin och som därigenom får dem att arbeta. Det handlar inte om konstruerandet av falska medvetanden som jag som forskare ska avtäcka för att tala om hur det egentligen är. Mångfaldsvisionen kan dock ses som en del av en ekonomisk diskurs som gör *anspråk* på att stå för den mest giltiga tolkningen av samhälle och ekonomi. Det gör den intressant att studera.

Som i alla strategier upprepas också i mångfaldsvisionen en rad normer och principer om vad som anses viktigt och självklart och vad som anses vara fel. Det är de normerna som gör visionen begriplig. Viktiga frågeställningar som jag kommer att diskutera framöver handlar om vilka diskurser eller normativa föreställningar som upprepas i mångfaldsvisionen och som denna vision också är en del av. Vilka normer finns med när det manas till allmän svensk gemenskap, till arbetsengagemang och engagemang som konsument? Hur framställs organisationerna eller ledarna och hur konstrueras de som ska ledas i denna visionära retorik? Och, så kanske den fråga som under arbetets gång kommit att bli allt viktigare: Vad bär mångfaldsvisionen och dess retorik med sig för innebörder av demokrati och för möjligheterna att bedriva politik och kritik?

Gemenskap Sverige

Mångfaldsprincipen har återkommit i skiftande sammanhang och på många ställen i världen. Ett gemensamt drag har varit vikten av att komma överens, att nå fram till ett enande trots olikheter (se de los Reyes 2001). Visionen tycks särskilt lämplig när det handlat om att skapa känslor av nationell eller till och med kontinental samhörighet och allmän delaktighet. Ett exempel på det är den indonesiska mångfaldsvisionen. I en officiell beskrivning av Indonesien har det sagts att Indonesien är en nation med många etniska grupper, många "kulturer". Denna mångfald skulle då förstås som något gott och mottot är "Unity in Diversity".⁴⁰

I den Europeiska unionen har ett tillvägagångssätt som liknar det indonesiska formats. I EU precis som i Indonesien finns ambitionen att skapa enighet av olikheter. I EU talar man om att olika "kulturer" både ska få bevara sin särprägel och bli till en del i en enhet i den europeiska gemenskapen (Johler 2002).⁴¹

Även – och inte minst – USA har framställts som en mångfaldens nation. Landet i väster har dessutom kommit att betraktas som ursprunget för synen på mångfald som en verksamhetsstrategi, en organisationsmodell (McKenzie 2001; Mlekov Widell 2003:18). USA har också gjorts till en förebild i de här resonemangen. I artikeln "USA: Mångfald = dollar" från 1998 intervjuades arbetslivsbevakaren hos Sveriges tekniska attä-

⁴⁰ *Bhinneka Tuggal Ika* eller *Unity in Diversity*. Från exempelvis www.Archipelagoimports.net/unity.htm – en hemsida som också visar hur denna mångfald används i reklam och www.scoop.co.nz/mason/stories/GE0002/S00091.htm. Att detta inte är en självklar enighet kan man läsa om i Jörgen Hellmans avhandling *Longser Antar Pulau* (1999). Hellman studerar just Indonesiens arbete med att skapa en nationell identitet och den betydelse detta arbete får lokalt.

⁴¹ För en kritisk diskussion om bland annat EU:s gemenskapstanke, kravet på flexibilitet och en ständigt pågående exkludering av etniska minoriteter, se Schierup 2002.

chéer i Detroit, Gabriella Fägerlind. Hon menade att Sverige skulle kunna tjäna in "några tiotal år i utveckling om vi lär av USA". Det har också poängterats att när mångfald som verksamhetsstrategi kom att uppmärksammas i Sverige under sent 1990-tal var det ungefär tio år efter USA (se Litvin 2002:163). USA konstrueras därmed inte bara som en mångfaldig nation, mångfaldsstrategier förstås också som amerikanska, vilket inte är helt ointressant. Amerika har, som Tom O'Dell bland annat skriver i sin bok *Culture Unbound*, länge betraktats som det moderna, det nya, som det handlar om att komma ikapp (se O'Dell 1997). Att hålla på med mångfald har alltså i sig blivit ett uttryck för såväl nationer som enskilda företag och andra organisationer att man är med sin tid, delar värderingar och strategier med andra.

Inte bara USA har konstruerats som en nation genom mångfaldsvisionen, också Sverige har reproducerats som en enhet eller föreställd gemenskap i detta sammanhang. Följande avsnitt handlar om hur detta går till och vilka effekter det kan få för hur Sverige förstås. Innan jag går in i den diskussionen vill jag dock poängtera att mångfaldsvisionen inte är den enda eller den första berättelsen om nationer och konsensus. Mångfaldsretorikens manande till enighet kan också förstås som en upprepning av en nygammal "svensk" princip. I en metaberättelse om Sverige, det vill säga en berättelse som fått stor betydelse för hur Sverige kommit att skiljas ut i kontrast till andra, finns en strävan återgiven som handlat om konsensus över fackliga och politiska gränser, mellan arbete och kapital (Lindqvist 2001:11).⁴² Denna så kallade Saltsjöbadsanda har kommit att bli en svensk officiell självbild med fortsatt betydelse för hur svenska politiker och näringslivsledare kommit att agera. Som jag kommer att visa finns en stark genklang av denna politiska konsensussträvan också i mångfaldsvisionen. Mångfaldsvisionen kan därför sägas vara en internationell konsensusdiskurs som relateras till ett annat i Sverige befintligt tal om gemenskap och överenskommelser.⁴³ Att tala om att man ska arbeta tillsammans och att alla ska engagera sig blir därmed en sammanfogning av gammalt och nytt (de los Reyes 2001:146; jfr även O'Dell 1997:202).

Min första fråga i det här kapitlet blir därför hur det geografiska område som urskiljs som och kallas Sverige och de som lever där konstrueras

⁴² För en kritik av denna sorts konsensussträvanden se Mouffe 2000b.

⁴³ Politiker hade sedan några år arbetat med begreppet mångfald och regeringen kom 1997 med propositionen "Sverige, Framtiden och mångfalden – från invandrarpolitik till integrationspolitik (1997/98:16, se även Integrationsverkets rapportserie 2001:10, s. 10). År 2000 kom skriften *Alla lika olika*, en skrift som i hög grad riktar sig till näringslivet, dess ledare och organisatörer.

i denna konsensustradition och om dessa föreställningar om nationen och dess invånare i sin tur kan få betydelse för hur konstruerandet av samhällsligt ledarskap och medborgarskap genomförs och uppfattas.

Manifestet – ledare manas och Sverige blir ett företag

E:s styrelseordförande och huvudägare Carl Bennet betonar betydelsen av samförstånd över gränser. Han var en av de första företagsledare som började arbeta för mångfald i svenskt näringsliv. 1999 representerade han näringslivet på en upptaktskonferens för ett mångfaldsprojekt som skulle drivas av näringsdepartementet. I sitt anförande hävdade han att mångfald i företag var en avgörande konkurrensfaktor. Mångfald gav större kunskap, ökade dynamiken och skulle därmed ge företagen en utvecklingspotential.⁴⁴

I samband med konferensen skrev en del av den dåvarande eliten i svenskt näringsliv och arbetsgivarrepresentanter från offentlig sektor samt socialdemokratiska toppolitiker under ett *manifest*, det vill säga en gemensam programförklaring, för mångfald i arbetslivet. Förutom Carl Bennet själv var det styrelseordföranden för företaget Body Shop Britt-Marie Börjesson; Antonia Ax:son Johnson från Axel Johnson gruppen; Dorotea Bromberg från Brombergs förlag; Leif Johansson, koncernchef på Volvo; Jan-Åke Kark, vd för Telia; Fabian Månsson, vd för H&M; Ilmar Reepalu, ordförande för Sveriges kommunalförbund; statsrådet Mona Sahlin och riksdagsledamoten och den av regeringen för ändamålet tillsatta och ansvariga Marie Granlund (s). I detta manifest poängteras de stora förändringar som skett på svensk arbetsmarknad. Arbetskraften är mer differentierad än tidigare. Den gemensamma ram man gav åt sitt manifest var just *Sverige*:

Det svenska arbetslivet har gått igenom stora förändringar under en längre tid. Kvinnornas intåg på arbetsmarknaden har förändrat den arbetande befolkningens sammansättning fundamentalt. Ny teknik och förbättringar i arbetslivet har gjort det möjligt att ta tillvara de stora resurser som finns bland människor med olika grader av funktionshinder.

⁴⁴ Publicerade *Minnesanteckningar från Mångfaldsprojektets upptaktskonferens 30 september 1999*.

Sverige är ett land som är öppet mot omvärlden. Svenska företag säljer sina varor och tjänster över hela världen. Samarbetet mellan det svenska och utländska näringslivet är omfattande och växer stadigt. Sverige har också under en lång tid berikats av de människor som invandrat från olika delar av världen. De har givit ett oersättligt bidrag till arbetskraften och vårt lands välstånd.

Tyvärr tar inte det svenska arbetslivet tillvara alla möjligheter som en rikt sammansatt arbetskraft av människor med olika egenskaper och bakgrunder erbjuder. Kvinnor respektive män finns ofta inom olika delar av arbetsmarknaden. Många människor med utländsk bakgrund hindras fortfarande i arbetslivet. Människor med funktionshinder stängs ute från arbeten de skulle kunna utföra.

Hur vi vårdar våra mänskliga resurser avgör vårt lands framtid. De internationella erfarenheterna de senaste decennierna visar att en kompetent arbetskraft är den viktigaste motorn i ett lands ekonomiska utveckling. Exempel från enskilda företag i andra länder visar att det är lönsamt att öka mångfalden bland personalen. Att skapa ett öppnare arbetsliv, som tar tillvara alla människors kunskaper och förmågor oavsett deras kön, ålder, etniska tillhörighet, klassbakgrund, sexuella läggning eller eventuella funktionshinder är en stor utmaning för alla arbetsgivare i Sverige de närmaste åren. Ett arbetsliv präglad av mångfald och öppenhet kommer att stärka kreativiteten och utvecklingsförmågan i hela vårt samhälle. (Manifest för mångfald i svenskt arbetsliv. Malmö 30 september 1999)

I manifestet upprepas liberala utgångspunkter om att man inte ska förhindras att få arbete eller förverkliga sig själv. Det handlar om individens rätt och att ingen ska exkluderas av ovidkommande skäl. Det är positivt att kvinnor kommit ut på arbetsmarknaden och man talar om att invandrare berikat landet. Det finns också en förväntan om att mottagaren av manifestet bär på en humanistisk grundsyn av det här slaget, att man talar i visst samförstånd. Manifestets budskap formas också av en marknadsekonomisk diskurs. Mångfald är inte bara rättvist, det är också bra för tillväxten. Att få vara olik och respekterad är såväl en rättighet som en ekonomisk tillgång. En tredje tanketradition handlar om ledarskap och om dem som ska ledas eller organiseras. Det är också i talet om leda-

rens roll och om Sveriges framtid som det framkommer en ickedemokratisk ansats. Att två av Sveriges toppolitiker skrivit under tillsammans med näringslivets ledarskap förändrar inte detta. Själva manifestet är inte konstruerat utifrån en demokratisk idétradition. Med demokratisk idétradition menas förståelse av och kamp för jämlikhet, att det ska finnas en överenskommelse mellan dem som styr och de styrda i ett land och en grundläggande tanke att det är folket som styr, att folkets suveränitet råder (se Mouffe 2000a:3).

I manifestet talade man om "det svenska arbetslivet" och att Sverige är ett land som är öppet mot omvärlden: "Sverige har också under en lång tid berikats av de människor som invandrat från olika delar av världen" och "De har givit ett oersättligt bidrag till arbetskraften och vårt lands välbefinnande". "Hur vi vårdar våra mänskliga resurser avgör vårt lands framtid", skriver man också. Det är därmed arbetsgivarna som uppfattar dem som bor i landet som en ekonomisk resurs som är avgörande för hela landet. Sverige tenderar alltså att framstå som en arbetsgivare i sig, som ett företag som söker arbetskraft. Det är, tycks det, inte de enskilda företagen som behöver arbetskraft, utan Sverige, när man exempelvis skriver: "De internationella erfarenheterna de senaste decennierna visar att en kompetent arbetskraft är den viktigaste motorn i ett lands ekonomiska utveckling." Man manas genom det här tänkandet att organisera landet, att se sig som hela landets organisatörer. Det handlar mindre om politiskt styre än om administration (se Laclau 2003).

Chantal Mouffe och Ernesto Laclau betonar vikten av att inse att när ett samhälle beskrivs som "samhället" eller, som här, som "Sverige", är det alltid ett samhälle format utifrån ett visst perspektiv. Sättet att uppfatta samhället på begränsas, det blir svårt att förstå det på alternativa sätt. I manifestet framställdes Sverige som något ganska entydigt, något som behövde organiseras för att klara konkurrensen. När Sverige görs till en enhet i marknadsekonomisk ledarskapslogik stängs för tillfället andra tolkningar ute. Tolkningarna kunde handla om att de som gjort arbetslivet mer differentierat också driver fram andra förståelser av samhället. Sverige skulle kunna förstås som en plats för konflikt exempelvis, en plats för stridigheter också mellan ledare och dem som skulle organiseras. Man hade kunnat tänka sig att beskriva frågan om det samhälle som skulle bebos av arbetstagare och ledare, kvinnor och män, funktionshindrade och ickefunktionshindrade som politisk. Eller kanske som en fråga om makt och då hade man snarare diskuterat hur man bäst organiserar en radikal demokrati.

I manifestet beskrivs samtidigt alla dem som inte definieras som arbetsgivare, som initiativtagare och pådrivare. Saker och ting har hänt. Kvinnor har tågat in på arbetsmarknaden, invandrare har berikat arbetsplatser och ny teknik har möjliggjort för funktionshindrade att arbeta. De som bor i Sverige har varit aktiva och förändrat situationen. Det framgår dock att detta inte riktigt räcker. Kvinnorna, invandrarna och de funktionshindrade antas inte kunna förändra Sverige till något bra på egen hand, de behöver ha ledare som har överblick. Arbetsgivarna har ansvar, de ska in och förvalta eller ordna till mångfalden så att den blir kraftfull och gör Sverige konkurrenskraftigt. Människorna har bara följt, tycks det, olika strömmar och blivit placerade på olika och därmed felaktiga ställen. Detta uppfattas också vara arbetsgivarnas fel. De har inte fungerat som ledare hitintills. Det är därför det blivit fel.

Det finns alltså en hög grad av självkritik i texten. Det leder dock också till att manifestet återskapar en styrande tankegång om ledarskapets centrala betydelse, att det är på ledarskapet det kommer an. Politiskt arbete bland de människor som ska ledas uppmärksammas därmed inte. Frågan om man skulle kunna klara sig utan ledare tycks omöjlig att ens ställa. För samtidigt som grupper av människor förstås som initiativkraftiga så är de samtidigt som en *massa* utan mål och visioner, de behöver ledas. Att de som ska ledas, som utgör mångfalden, av tradition inte heller förstås som ledare är ett inte oviktigt inslag i manifestet. Kvinnor, ickevita, funktionshindrade har befunnit sig i ledarskapets skugga. Att vara ledare har varit liktydigt med att vara vit, man och med en kropp som definieras som fullt funktionsnormal. I manifestet upprepas därmed en diskurs som sedan länge beskrivit en rad av *de andra* som del av en massa.

Beskrivningar av massan har återkommit i historien. Inte sällan har den förstås som synonym med arbetarklassen. Denna har skiljts ut som ett samhällsligt problem i behov av samhällslig styrning och stöttning (Skeggs 1999). Massan kan i princip vara en stor grupp människor som åstadkommer mycket, men som i sig, som massa, inte är rationell. Det är en massa av individer som dras med, eller utsätts för något, men som inte har förmågan att vare sig vara kreativa eller kritiska (Blackman & Walkeredine 2001). Den här föreställningen skapar också en idé om att någon behöver styra. Existensen av massan, av de många människorna som rör sig tycks kräva ledare som ser de stora sammanhangen. Ledarskapet möjliggörs av att man uppfattar den stora mängden människor som utan styrkraft. I det här perspektivet är det arbetsgivarna som kommer att få den viktiga rollen av att styra.

Men det fanns också ett annat drag i den här skriften som gjorde det uppenbart att det saknades en förståelse av Sverige som en politisk plats. Man skriver:

Att skapa ett öppnare arbetsliv, som tar tillvara alla människors kunskaper och förmågor oavsett deras kön, ålder, etniska tillhörighet, klassbakgrund, sexuella läggning eller eventuella funktionshinder är en stor utmaning för alla arbetsgivare i Sverige de närmaste åren. Ett arbetsliv präglad av mångfald och öppenhet kommer att stärka kreativiteten och utvecklingsförmågan i hela vårt samhälle.

Klass, sexuell läggning, kön et cetera uppfattas som egenskaper som arbetsgivare både ska bortse från, för att den inte ska vara i vägen och diskriminera, och måna om då det med dem kan följa ett speciellt perspektiv, en mångfaldsvinkel. Denna uppfattas som en resurs och betonas i manifestets första hälft. Arbetsgivarna ska kunna nyttja det speciella (jfr hooks 1999). Det innebär att de olika kategorierna inte uppfattas som kategorier tillkomna genom en över- och underordningsprincip. Ta klass som exempel. Klass förstås alltså inte i enlighet med en socialistisk diskurs, det vill säga som en exploaterad respektive exploaterande uppdelning i det kapitalistiska systemet. Inte heller förstås klass som en grund för politisk aktivitet, som en bas för motstånd mot exploatering eller underordning. Klass skiljs istället ut och förstås genom en marknadsekonomisk konsensusinriktad diskurs och blir snarare något människor har. Klassbakgrunden ska inte vara ett hinder utan en tillgång, en viktig "bakgrund", som en form av kultur. Klass kan därmed uppfattas som något positivt för det gemensamma, något som kan användas – för Sverige. Detta sätt att uppfatta klass – när klass över huvud taget diskuteras – känner jag igen från annan mångfaldsretorik. Det återkommer exempelvis i Svenskt Näringslivs mångfaldsarbete, även om klass sällan diskuteras öppet i de här sammanhangen heller. Men när det sker, ses det som en tillgång, som en resurs. Klass har när det definierats i ett socialistiskt sammanhang inneburit ett uttryck för makt och orättvisa, en innebörd som manat till uppror eller åtminstone till reformer för att åstadkomma förändring. Med det här begreppet hör, när det upprepas i sådana här sammanhang, också en stark kritik av det marknadsekonomiska tänkandet, som pågående skapande av ojämlikhet. I den socialistiska diskursen kommer klass att stå mot klass. Det framtida samhället står på spel. Det finns visioner om något helt annat. I manifestet upprepas klass i en marknadsekonomisk defi-

nierad mångfaldsvision och då sker naturligtvis något med klassbegreppet. Det skapas, i manifestet, en konsensusförståelse och ett *vi* bortom striderna. Det framstår som om det finns en gemensam tanke om vart man ska. Laclau skriver att klass kan förstås som en term om vilken det råder strid om vad den ska innehålla, en *flytande signifikant* (Laclau 2000:297). Vilken betydelse kategorin klass ges när den skiljs ut får naturligtvis också stor betydelse för hur man förhåller sig till den.

Men är det inte rimligt att när arbetsgivare skriver under ett manifest av detta slag att det är utifrån ett sammanhang som de är del i, att det är en beskrivning av hur de – utifrån sina föreställningar om världen – vill jobba? Jo, och det går möjligen att bortse från att två politiker också skrev under. Arbetsgivarna uppfattade, tycks det mig, Sverige på ett sätt som de är vana att uppfatta stora organisationer, det vill säga som ett företag eller kanske snarare som en företagskoncern. I sådana sammanhang har den demokratiska, men inte den liberala, aspekten utdefinierats. Att organisera rättvist behöver inte innebära att man är demokratisk (jfr Young 2002).

Näringslivet och de enskilda företagen styrs inte demokratiskt. Där finns, som exemplet på E bland annat visat, en idé om att det är ledningen som sätter agendan, det är ledarna som är förebilder och definierar företagskulturen. Det är ledningen som bestämmer vart man ska. När några av Sveriges mest betydande ledare skriver om sina ambitioner med Sverige överförs förståelsen av företagandet till förståelsen av Sverige. Det kan alltså handla om en form av kulturell upprepning. Det kan också beskrivas som en form av översättning från ett sammanhang till ett annat. Man bör fundera över dess betydelse. Vad händer, om det inte redan har hänt, om denna version blir den dominanta? Den hegemoniska? Vad händer då med de demokratiska aspekterna? Med möjligheterna att bedriva kritik?

Exemplet med manifestet är ett uttryck för en stark tro och bekräftelse på ledarskapets betydelse. Ledare behövs för att föra samhället framåt. Det är inte människornas engagemang som ger en riktning att arbeta efter. Istället är det ledarnas visioner som avgör. Ledarskapet förstärks samtidigt som de som skulle ledas uppfattas som i behov av ledare. Jag frågar mig därför hur detta ledarnormativ upprepas i mångfaldsretoriken i övrigt. Jag vill också studera vidare hur Sverige framställs som företag eller harmonisk enhet i mångfaldsvisionens retorik och vad det skapar för förväntningar på agentskap och fokusering. Skälet till mitt intresse är att när ledarskapsförståelse som den i manifestet upprepas och när Sverige tenderar att göras liktydigt med ett företag, händer något med föreställningar om nationell demokrati.

Attraktiv nationsgemenskap

Samtidigt som vi bejaktar öppenheten, mångfalden och gränslösheten, betyder globaliseringen också att konkurrensen ökar. Sverige måste därför bli mer attraktivt så att företag och människor vill söka sig hit, och kan växa och utvecklas här.

(Ur broschyren Vi är Svenskt Näringsliv)

I ett tidigare kapitel beskrev jag hur personalen på E1 uppfattade sig som betraktade av ledare och besökare och hur mediala blickar alltid tycktes vara riktade mot företaget och dess ägare. I det här avsnittet ska jag återkomma till den här föreställningen om att alltid vara sedd. Nu är det dock Sverige som står i fokus och blir sett. Skälet till detta tycks enkelt. Sverige konkurrerar om arbetskraft på en internationell arbetsmarknad. Sverige förstås som en enhet vars image arbetsgivare och personal – det vill säga svenska folket – bör vara måna om. Det leder till en återkommande uppmaning att framställa nationen liksom dess invånare på rätt sätt.

Under slutet av 1990-talet och under 2000-talets första fem år diskuterades mångfaldsvisionen på en mängd seminarier, utbildningstillfällen och konferenser. En av dessa hette *Arbetskraftsförsörjning och mångfald* och gick av stapeln i Göteborg hösten 2002. Konferensdeltagarna var främst verksamma på länsstyrelser, i kommuner och i utbildningssektorn. En minoritet kom från näringslivet. Den största delen av dem som höll föredrag var forskare, men bland talarna fanns också representanter från näringsliv och olika konsultverksamheter.

Den första dagen ägnades åt en beskrivning av vad som ansågs vara problemet inför framtiden. Budskapet, som under flera timmar mötte oss åhörare, var att Europa nu stod inför en våldsam arbetskraftsbrist. På overhead och med hjälp av PowerPoints lades tabeller och diagram fram som alla övertygade om detta faktum. Hotbilder om en åldrande befolkning skisserades också och det betonades att mer arbetskraft kommer att behövas om vi ska upprätthålla vår välfärd. Det handlade då till viss del om att få alla i Sverige att arbeta och arbeta mer. Ingen skulle exkluderas från arbetsmarknaden på grund av etnicitet, kön, sexualitet eller funktionshinder. Alla skulle jobba. Men det räckte inte med att ta tillvara dem som redan fanns i landet: ”Vi måste få tag i fler” och ”Europa kommer inte att räcka till, det behövs en större arbetsmarknad”. ”Vi behöver en stor arbetsmarknad för att få den *rätta* arbetskraften”, som Cecilia Her-

mansson, representant från FöreningsSparbanken uttryckte det. I hennes och i flera av de andra deltagarnas resoneringar upprepades, ungefär som i manifestet, tankegången om Sverige som ett enda stort företag. Detta företag behövde folk, det måste ha arbetskraft. Arbetsmarknaden – Europa – förstods som allt för begränsad. Gränserna utåt måste öppnas. Konkurrenssituation om arbetskraften var ett stort hot – mot landet. Den här beskrivningen innebar också att en förståelse av människor som inte definierades som infödda svenskar sågs som en resurs, en tillgång som *vi* i Sverige skulle locka till oss. Det handlade inte om att mota bort. Inte om att stänga några gränser. Men *vi* som skulle locka var samtidigt arbetsgivare. Det handlade om att få hit de bästa, de rätta, för *våra* behov.

För att kunna konkurrera om arbetskraften krävdes att Sverige i likhet med så många andra företag framstod som attraktiva arbetsgivare på arbetsmarknaden. Frågan var om Sverige tålde att bli betraktat utifrån? Rubriken på Cecilia Hermanssons anförande, *Sverige – attraktiv arbetsgivare?*, liksom hennes tal kan relateras till en av Carl Bennets käpphästar. Han menade att Sverige, liksom olika regioner i landet, måste te sig intressant för arbetskraften, det måste vara just *attraktivt*. Rubriken såväl som Hermanssons själva anförande, hade också mycket gemensamt med de förslag som statsministern några veckor tidigare lagt fram för att få bättre tillväxt i landet. I dessa betonades vikten av att förbättra ”Sverige-bilden” och att företagen och staten gemensamt skulle arbeta för att locka hit turister och investerare (G-P 6 aug 2002). Sverige som något som ska locka och attrahera var sålunda inte en helt ovanlig tolkning av det nationella.

Cecilia Hermansson undrade om Sverige var en nation som ”attraherade arbetstagare”. Hon svarade själv nekande på frågan och kom med förslag på hur attraktionskraften skulle kunna öka. Skatterna borde nog förändras, det vill säga bli lägre, och möjligheterna för den privata tjänstesektorn borde öka, tyckte hon. Om jag förstod Cecilia Hermansson rätt var det fråga om att det skulle bli större möjligheter att anställa folk för att få tjänster i hemmen utförda. Detta skulle då inte bara locka dem som skulle utföra dessa tjänster utan också människor som skulle komma i behov av dessa tjänster. Ja, samhället måste organiseras så att det ”framstår på ett attraktivt sätt”, sade hon sedan. Hennes resonemang visade inte minst hur arbetstagaren också förstods som en köpare och att arbetsmarknaden inte uppfattas som att arbetsgivaren är den som handlar. Här är köpet ömsesidigt (se Salomonsson 2003b).

I Hermanssons resonemang upprepades alltså en tolkning av Sverige

som likt ett företag behövde köpa arbetskraft. Dessutom framstod landet som en vara på den europeiska arbetsmarknaden. Skulle arbetstagarna vara intresserade? Som företag och vara skulle det inte bara marknadsföras utan också omvandlas. Det gällde att göra Sverige lockande! Få det att bli attraktivt. Oavsett om Sverige förstods som en vara, ett företag eller kanske bara en logotyp för en stor mängd företag, uppfattade jag, där jag satt på konferensen, det som en uppmaning till oss alla i Sverige att delta i omformningsarbetet, att engagera oss i att få Sverige att verka intressant. Och lyckades vi inte med det så skulle det kunna gå dåligt. Vi hade alla fått hotbilderna klara för oss. Att vara medborgare blev synonymt med att vara medarbetare eller kanske marknadsförare. Hur Sverige förstås, hur de som kallas svenskar förstår sig själva – är de medborgare, medarbetare eller något annat? – ja, vilken tolkning av Sverige som kommer att få utrymme får också betydelse för vad som anses viktigt att arbeta med politiskt och på annat sätt.

Sverige och andra vackra arbetsgemenskaper

Diskurser är som sagt också materialitet. Det gäller också i ett sådant verbalt sammanhang som en konferens. Skulle exempelvis en nationell samlingsretorik fungera utan konferensanläggningar? Utan stora och små samlingsrum? Hur skulle den här konferensen, som jag just berättat om, varit möjlig utan den jättelika salen där vi samlats? Hur skulle alla de föreställningar om vem som har rätt att uttala sig och agera som kraft att påverka ta form om det inte fanns scener, mikrofoner och PowerPoints? För att inte tala om transportnätet som fraktat oss deltagare från olika håll i Sverige? Det är, för att återanknyta ett ögonblick till Latour, sådana där ”praktiska detaljer” som konferensanläggningar, flygplan, tåg och taxibilar som stabiliserat och möjliggjort det återkommande informationsparadigmet. Ska man förstå sig på makt och hur den utövas på tusen olika ställen måste man också, som han skriver, ta med teknologin (Latour 1998).

Det finns även en annan materialitet som inte är mindre intressant och som är ett bärande inslag på konferenser av den här storleken. Utanför konferenssalen där Cecilia Hermansson framträtt, stod en rad stånd uppställda som erbjöd information om diverse mångfaldssatsningar. Det var inte bara personerna som stod vid stånden som erbjöd information. Här fanns också broschyrer, knappar, bjudgodis och affischer. På teveapparater rullade olika videofilmer som gick att beställa. Det var budska-

pet i materiell form, vilket gav det en viss livslängd och viss stabilitet. I den här materiella formen skulle det inte komma att omvandlas hur snabbt som helst. Samtidigt gjordes mångfaldshanterandet till en tydlig vara. Man kunde ju köpa videofilmerna, precis som man kunde köpa konsulttid. Broschyrerna, affischerna, de många karamellerna med loggor på och filmerna var också påminnelser om aktörer av andra slag. Mångfaldsstrategin upprepades av kommuner, landsting och näringsliv. De många stånden och broschyrerna var därmed i sig en påminnelse om den allmänna spridningen av mångfaldsresonemanget.

Jag kände igen broschyrerna som delades ut. Deras budskap och estetik hade jag sett tidigare och jag skulle också komma att stöta på den igen, i princip varje gång jag var på en mångfaldssammankomst. Precis som i Hermanssons resonemang återfanns i broschyrerna en anda av samstämmighet om vad som skulle göras. Det var gemenskap och gemensam satsning på var och en av de här bilderna. Den här konferensens broschyrer kom tillsammans med flygblad, affischer och informationsfoldrar från andra liknande sammankomster att bli en materialkategori att se närmare på. I mina analyser av det här ofta mycket färggranna materialet såg jag manandet till företaglig och nationell fokusering och gemensam satsning. Konsensusprincipen upprepades också här.

Utgångspunkten för många beskrivningar av mångfald på arbetsplatser var skönheten i att vara tillsammans över tänkta gränser. Det skapades vackra bilder av ett optimalt arbetsdelningssystem. På en konferens i Umeå, som ägde rum bara en dryg månad efter konferensen i Göteborg, var tema och rubrik: "Mångfaldens möjligheter och svårigheter som lösning på arbetskraftsproblemen." Ansatsen var alltså också lik den jag mötte på konferensen i Göteborg. Konferensens program hade tryckts upp tillsammans med en bild på en äng med röda tulpaner. Mitt i detta hav av rött stod en ensam gul tulpan, lite högre än de övriga. Den gula tulpanen gjorde bilden vacker och utan den hade de andra tulpanerna troligen tett sig ganska ointressanta. Så kan man åtminstone uppfatta bilden, som att olikhet berikar det enhetliga. Det är en välkänd diskurs som också upprepas i mötet med bilden, inte bara i skapandet av den. Olika sorters människor tillsammans blir mer än om alla bara varit lika. Det var en modell för hur det skulle komma att bli, när arbetskraftsproblemet var löst, när de många olika människorna skulle komma att skapa oväntade effekter, ett slags extra värde, en extra dimension. Tulpanängen kunde därför ses som en visionär bild av Sverige eller av ett företag.

I mångfaldsvisionens estetik är det annars främst händer och ansikten som fokuseras och som symboliserar olikhet såväl som gemenskap. Det handlar då alltid om händer i samverkan, exempelvis en "kungastol", som får symbolisera Svenskt Näringslivs rapport *Mångfald – en förutsättning för framgångsrika affärer* vars syfte var att visa att mångfalden var viktig för svensk ekonomi. En kungastol formas genom att två personer knyter sina fyra händer som en kvadrat möjlig för en tredje person att sitta på. Alla som någon gång lekt kungastol som barn känner också till vitsen med denna stol: Tillsammans kan två personer, ja även två barn, lätt bära en tredje person som till och med kan vara en tung vuxen. Tillsammans blir man stark.

Ett annat men likartat exempel är hämtat från Västra Götalands länsarbetsnämnd. På framsidan av en broschyr finns en bild som visar sju händer⁴⁵ milt placerade på varandra, handflata på handrygg. Händerna har olika färger, de tillhör personer av olika kön och möjligen också i varierande åldrar. Den ena handen är lagd på den andra och bilden andas samstämmighet, gemenskap och kanske kraftsamling. På några fingrar och handleder kan man se smycken. Texten "Om alla vore lika skulle det bara behövas en av oss" är tryckt över bilden och frammanar även här en stark känsla av konsensus i en gemenskap där vi alla ska få vara den "vi är" och därigenom kommer vi att uppnå något mer än om vi alla skulle ha varit lika. Olikheten representeras på bilden av hudfärg, kön och ålder och en berättelse formuleras om att det med dessa egenskaper följer andra skillnader som får oss att arbeta och tänka på olika sätt. En människa med ljus hudfärg antas stå för något annorlunda än en med mörk, en kvinna förväntas inte heller ha samma perspektiv som en man. I denna olikhetens gemenskap, som just ömheten i bilden kan ses som ett exempel på, förväntas alla dela målen. Samarbetet och fokuseringen tycks given.

När konsensustanken slår igenom så tydligt som i de här bilderna definieras också eventuella strider ut. Olikheterna som lyfts fram i bilderna blir något som människorna *har*. Olikheterna förstås som en tillgång och som en resurs. En annan möjlig tanke är ju att kategorier som kvinna, icke-vit, icke-heterosexuell, funktionshindrad, äldre och så vidare gång på gång på ett dramatiskt sätt definierats i kontrast till tänkta normaliteter.

⁴⁵ Med bilderna på händerna upprepas en lång tradition av visualiserade händer som signalerar styrka. Det har varit ett återkommande inslag i arbetarrörelsens bildproduktion (se t.ex. Ek 1991:64ff.). Denna intertextualitet stärker troligen händernas symbolvärde också i mångfaldssammanhang.

Vithet, heterosexualitet, manlighet, viss funktionsnormalitet har gång på gång gjorts genom att positioner som icke-vit, homo- och bisexuell, kvinna, trans, funktionshindrad definierats och definierats ut som annorlunda. Utifrån en sådan tolkning är skillnaderna ytterst politiska och ojämlikhetsskapande. Något görs till norm genom att annat skiljs ut från denna norm. Denna skillnad möjliggör då samtidigt det normalas överordnade position. Med en sådan tolkning kan olikheterna knappast betraktas som grund för gemenskap utan måste istället ses som utgångspunkt för en strid om hur det normala blir till genom att pågående definiera något annat som annorlunda. Det är en kritik som poststrukturalistiska feminister, queerforskare och postkolonialister påpekat länge (se t.ex. Butler 1990, 1993; de los Reyes, Mulinari, Molina 2002; Rosenberg 2002).

Ovanstående diskussion kan också relateras till ett annat exempel på "svensk" tillsammans- och konsensusestetik. På framsidan av en annonsbilaga från Svenskt Näringsliv 14 mars 2002, representeras mångfaldstanken av en person med målade läppar i blått och gult. Texten "Mångfald i svenskt arbetsliv, en förutsättning för tillväxt" står skriven över personens hårfäste och längre ner på bilden står "nya idéer, nya möjligheter, nya affärer". Bilden kräver en viss avkodning av läsaren. Det gäller exempelvis att förstå hur normen ser ut – vit medelålders man – för att man ska kunna förstå mångfaldsbudskapet i bilden. Vad som ska till för att det ska bli mångfald är då fler kvinnor, fler icke-vita och kanske också fler unga. Den unga kvinnan på bilden har ett utseende som brukar kallas asiatiskt. Denna definition, eller avkodning, är också ett exempel på hur kroppar görs begripliga och i det här sammanhanget också användbara, genom att relateras till platser. Därigenom signaleras eventuell hemhörighet respektive främlingskap. Utan denna definition, att kroppen "är" asiatisk och inte "svensk", blir mångfaldssymboliken i de målade läpparna innehållslös. Med de målade läpparna förväntas en distans mellan kropp och färg uppstå. Sminket blir en upprepning av en nationell symbolik, det svenska, och därmed del i det som kulturgeografen Irene Molina beskriver som ett ritualiserat förstärkande av den nationella identiteten (Molina 2005:104; se även Azar 2005). Kvinnan på bilden görs till svensk, fast ändå inte. Det asiatiska ska bestå om än med smink som signalerar det svenska. Hon ska bli som del av Sverige, av svensk gemenskap, fast ändå fortsätta att vara asiatisk. Bilden är därmed ett uttryck för en föreställning om den permanenta olikheten och den påmålade svenskheten – om olikhet och samstämmighet, om det spännande som komma skall. Med

den asiatiska kroppen förväntas något annorlunda följa jämfört med den kropp som definieras som svensk. Den asiatiska kroppen tycks vara på besök i nationen Sverige. Med den besökande som förväntas vara olik värden ska ju *nya idéer* komma, liksom *nya möjligheter* och *nya affärer* (jfr hooks 1999). Med olikhet följer omvandling och expansion. Olikhet kan därmed ses som en del av en prestations-, förändrings- och framträdandets diskurs (McKenzie 2001).

Den här mångfaldsetetiken kan även ses som ett sätt att normalisera den föreställt *andre* genom att tala om att just *den* också behövs och är välkommen i *gemenskapen*. Det ligger också något utmanande i att *de andra* inte framställs som problem, vilket har varit en ständigt återkommande medial beskrivning, utan som en förutsättning för något tänkt gott (se Brune 2002; Bredström 2002). Samtidigt innebär dessa beskrivningar, hur positiva de än kan vara, ett återskapande av vissa människor som annorlunda, som gäster, som tänkande på ett annat sätt. Med välkommandet återfinns alltså återigen ett konstruerande av den andre genom en rasifierad diskurs (se Johansson & Molina 2001:263). I boken *Den nya arbetarklassen* av Diana Mulinari och Anders Neergaard citeras en informant när denne talar om flyktingpolitik. I citatet tycker jag mig ana föreställningen om den evige gästen och om de konsekvenser denna diskurs ständigt får:

Generös och generös... vad vi får låna är en plats att leva... men vi får aldrig, aldrig rätten att kalla denna plats vårt hem.

(Mulinari & Neergaard 2004:65)

Men det finns fler sätt på vilka man manas att gå samman, fokusera på det som är viktigt och lämna annat åt sidan. I nästa avsnitt framträder Sverige på ett något annorlunda sätt. Sverige görs även där i en marknadsekonomisk diskurs. Denna gång relateras dock Sverige som företag till bilder av Sverige som ett idrottslag. Ligan man spelar i är välfärdsligan och det handlar om att vinna.

Det gemensamma målet – att leda välfärdsligan

I mars 2001 bildades Svenskt Näringsliv – en ny huvudorganisation för företagsamhet i Sverige. Vårt mål är att ta Sverige tillbaka till toppen av den internationella välståndsligan. Det kräver radi-

kala förändringar, och vi måste få många människor med oss. Vi vill visa att företagande är ett allmänintresse, och att bra villkor för entreprenörskap är en angelägenhet för alla. Därför har vi valt dialog och öppenhet som arbetsmetod. Istället för att gräva skyttegravar vill vi bygga allianser. Vi tvekar inte om målet, men vi vill ha så många som möjligt med på vagnen.

(Ur broschyren *Vi är Svenskt Näringsliv*)

Så presenterar sig arbetsgivarföreningen Svenskt Näringsliv. Presentationen utgör just ett exempel på föreningens strävan efter allmän konsensus om ökad tillväxt och förbättrade förhållanden för näringslivet i Sverige.⁴⁶ Det är också ett exempel på föreningens ambition att visa på det allmän-giltiga i företagandet. Exemplet ger också uttryck för den diskurs som lär att den svenska staten och allmänheten är alltför ointresserade av näringslivet. De måste bli mer medvetna om näringslivets betydelse. Föreningen bedriver en omfattande opinionsbildning och lobbyverksamhet för att få till stånd en allmän attitydförändring, till förmån för tillväxttanken, i samhället. Man vill exempelvis ha en bättre entreprenöranda. Fler människor ska våga starta egna företag. Man vill också sänka skatterna. Föreningen arrangerar också konferenser, publicerar en mängd broschyrer och deltar i debatter. Den vänder sig också till skolorna genom att ordna speciella konferenser för lärare och genom att producera skolböcker för barn. Böckerna delas ut gratis genom skolornas försorg och förmedlar med hjälp av äventyrliga berättelser hur entreprenörskap och företagande går till. Man vänder sig också till medierna och har naturligtvis kontakter med politiker.⁴⁷

Mitt intresse för föreningen väcktes av dess arbete för ökad mångfald i svenskt arbetsliv. Kampen för mångfald förklarades med att Sverige behövde en större arbetsmarknad och att arbetsplatserna måste bli kreativa och nydanande, vilket mångfald antogs bidra till. Mångfald skulle dock inte bara vara något som enskilda företag behövde, sade man, utan det gällde hela Sverige och hela Sveriges välfärd. Man anknöt till ett allmänintresse. Det som var viktigt för företagen var viktigt för alla. De broschy-

⁴⁶ Se exempelvis broschyrerna och skrifterna *Vi är Svenskt Näringsliv*, *Upprop för tillväxt*, *Globaliseringsmanifest – ett öppet Sverige – en öppen värld*, *Nya svenskar i ett växande Sverige*. Alla utgivna av Svenskt Näringsliv.

⁴⁷ Se t.ex. broschyren *Vi är Svenskt Näringsliv*, boken *Varg nosar och jagar* (2002) av Ulf Nilsson som vänder sig till barn och delades ut i skolor.

rer som föreningen publicerar heter nästan alltid något med Sverige, "Nya svenskar i ett växande Sverige" eller "Globaliseringsmanifestet – ett öppet Sverige – en öppen värld". Så kan föreningens namn Svenskt Näringsliv också förstås. Det nationella återkommer som en samlande term i det mesta de gör.

Men nationalitetsdiskursen är inte det enda som skapar känslor av allmänintresse. I det inledande citatet betonade föreningen att målet för deras arbete var att ta Sverige tillbaka till en topposition i den så kallade "välfärdsligan". I ett annat sammanhang skriver man att "vårt mål är att Sverige inom tio år ska vara ett av de rikaste länderna i världen. Ett land för både nyanlända och gamla svenskar." Man skriver också: "För trettio år sedan var Sverige ett av de rikaste länderna i världen. Vi kan bli det igen om vi bara vill och vågar. Vi kan ta oss tillbaka till toppen av välståndsligan." I de här talen om välståndsligan fogas nationalitetskonstruktionen samman med föreställningen om sportslig kamp och tävlan. Sverige blir i de här uttrycken till ett idrottslag och medborgarna till lagmedlemmar. Det handlar om att vinna en liga.

Sportmetaforen fanns också på E1. Där fick den stor betydelse för hur man tänkte sig att man kunde samverka i arbetet. Ledaren var coachen som skulle få alla att göra sitt bästa, som skulle mana fram vars och ens talanger och tillsammans skulle arbetsgruppen därigenom nå nya höjder. Ett utmärkande drag i denna idrottsdiskurs är att man gör något tillsammans, man är aktiv. När sportmetaforiken relateras till nationalitet är man exempelvis inte bara svensk, utan man är också *lagmedlem* i det svenska laget. Man samlas runt ett kroppsligt och mentalt mål. Man manas att satsa, för allas skull. I Svenskt Näringsliv fogas denna idrotts- och nationalitetsdiskurs samman med den marknadsekonomiska. Företagandet beskrivs som grunden för allas välfärd. Sverige blir sammantaget begripligt som en kämpande ekonomisk gemenskap med ett tydligt mål: att återta en topposition i välståndsligan! I de här citaten formas en idé om en stor nationell kämpande gemenskap. Men det skapas också en urskillnad, en tankeprincip som gör att det inte kan handla om alla. Man skriver: "Vårt mål är att ta Sverige tillbaka till toppen av den internationella välståndsligan". Välfärd går alltså till en vinnare, en ledande nation. Välfärd blir inte en rättighet i den här diskursen, något alla nationer ska ha. Istället formas välfärd till en idrottslig vinst i en tävling där bara en kan vinna. I den meningen är det allmänna starkt begränsat. Alla nationer kan inte ha det lika bra. Det är inte det som är visionen. För när Sverige fram-

ställs som ett lag, skapas också andra lag, det vill säga andra nationer som man tävlar emot.⁴⁸

Exkludering är nödvändig för att det svenska ska kunna framställas som något i sig. Vad vore ett lag om det inte fanns andra lag att kämpa emot? Några förlorar och får mindre välfärd. Att vinna blir alltså viktigt för Sverige, det blir ett allmänintresse, men ett partiellt nationellt sådant. Det budskap som förmedlas här manar inte till upprättandet av någon rättvisepincip, att alla ska ha välfärd, utan snarare till en tänkt tävlingsinstinkt eller tävlingsnormalitet. Alla ska inte ha lika mycket välfärd. Det är en tävling om vem som har mest. Det innebär att rättighetsaspekterna i det här sammanhanget utdefinieras.

När nationalitets-, sports- och företagandets diskurser formuleras ihop som ovan, sker något med såväl förståelsen av företagande, välstånd och idrott som nationen. Företagandet framställs och bekräftas som välståndets grund, välstånd blir liktydigt med att vara rikast och Sverige blir som sagt ett lag som främst engagerar sig i att slåss mot andra snarare än att ägna sig åt konflikter i det egna laget. Konflikter i det egna laget blir till ett problem, en anomali, något obegripligt. Alla förväntas ha olika platser och uppgifter i laget, men man ska slåss för en gemensam sak, alla är ju med i samma lag. Det senaste är kanske det viktigaste. Det handlar inte om att agera för olika sätt att föreställa sig och organisera Europa eller världen (vilken arena man nu spelar på), att utmana maktrelationerna eller den rådande hegemoniska ordningen. Det handlar bara om att vinna inte om att förändra.

Det finns en stark liberal tankegång som styr och möjliggör de här förståelserna som utmärks av att konflikter uppfattas som något man helst ska undvika. Konsensus är det eftersträvansvärda, *laganda*. Chantal Mouffe skriver att liberala teoretiker är oförmögna att förstå striden som en primär realitet i det sociala livet och hon varnar för att alltför mycket fokus på samförstånd, kombinerat med en motvilja mot konflikter, leder till apati och ovilja att agera politiskt. En väl fungerande demokrati ropar i själva verket efter konfrontation mellan politiska positioner, menar hon. Finns inga sådana konfrontationer är risken stor att de demokratiska konfrontationerna ersätts av strider mellan sådant som inte går att förhandla om. Det kan vara moraliska värden eller strider mellan essentiella

⁴⁸ Svenskt Näringsliv är inte ensamt om att framställa kampen för välfärd som en tävling förd mellan länder. Svenska kommunalarbetsareförbundet hade hösten 2004 en kampanj av liknande slag. (Se t.ex. Arena 2004 nr 4, 5).

identitetsformeringar. Det senare kan då exempelvis handla om konstruktioner av det explicit svenska som något som ska bevaras, och om svenskar som en ursprunglig kategori. Hon poängterar också att i en liberal diskurs blir inte politiska motståndare uppfattade som sådana utan som ”konkurrenter”, vilket resulterar i att den politiska kampen kan förstås som en ”tävlan mellan elitgrupper” (2003:90). På motsvarande sätt kan kampen om att vinna välfärdsliken möjligen också förstås. Det blir inte en demokratisk politisk strid utan just en tävling på en till synes neutral mark, där det satsande laget förväntas vara enigt om spelets regler, hur man ska vinna och att det är det viktigaste.

Den marknadsekonomiska diskursen skapar samtidigt fokuseringar, gör att Sverige kan framträda som ett företag som konkurrerar eller ett lag som ska vinna, vilket är två metaforiska framställningar som inte på ett givet sätt rymmer demokratifrågor. Ett annat sätt att uttrycka det på kan vara som en strid om hur Sverige ska förstås. Vilken förståelse som ska bli mest dominant. Är det Sverige som en demokratisk enhet, eller Sverige som ett företag som ska organiseras och attrahera, eller är det kanske ett idrottslag? Vad innebär de olika förståelserna för vilka visioner som blir möjliga om framtiden? Vad innebär de för vem man förstår som ledaren, och hur skapas förståelser om de ledda?

Affärsmässighet eller den besvärliga demokratin

I näringslivssammanhang finns av och till en uttalad strävan efter att komma bort från frågor om demokrati. Näringslivet ska inte behöva ta det ansvaret hävdas det. Det är affärsmässiga skäl som ska styra företagens ageranden. Det exempel jag utgår från här utgörs av en ingress till en artikel som löper igenom en flersidig annonsbilaga från föreningen Svenskt Näringsliv som följde med tidningen *Dagens Industri* 14 mars 2002. Namnet på bilagan är *Mångfald i svenskt arbetsliv. En förutsättning för tillväxt*:

Mångfald i arbetslivet är avgörande för tillväxten i svensk ekonomi. Den bidrar till kreativitet och nytänkande, vilka är nödvändiga ingredienser för såväl näringslivets affärer som samhällets utveckling. I den här bilagan porträtterar vi företag som satsar på mångfald – en blandning av kvinnor och män, unga och gamla,

svenskar och personer med invandrarbakgrund – av affärsmässiga skäl.

I citatet upprepas återigen den postmoderna organisationsförståelsen. Det handlar om kreativitet och nytänkande som nödvändig "förutsättning", inte bara för företagets utveckling utan också för hela det svenska samhällets. Mångfald blir här en strategi för Sveriges väl. Men budskapet, kanske det främsta, är att det är *affärsmässigt* att arbeta med mångfald. Denna upprepning av en marknadsekonomisk diskurs återkommer i mångfaldsdebatten. Att det affärsmässiga i mångfaldsvisionen var väldigt centralt förstod jag på ett tidigt stadium. Jag insåg att det var relativt sällan som det handlade om att man ville verka mot diskriminering för att man ansåg att diskriminering var orätt eller ett uttryck för en otillbörlig maktssituation. Skulle man verka mot diskriminering handlade det om att diskriminering var olönsam eller problematisk för att den begränsade arbetsmarknadens utbud. Man skulle också kunna uttrycka det så att mångfald förstods utifrån en marknadsekonomisk logik och att man gjorde en poäng av att det var så. Men det var, som jag antytt, inte helt enkelt att upprätthålla denna affärsmässiga poäng.

Ett exempel på att affärsmässigheten gjordes till det basala i mångfaldsresonerandet var ett uttalande som riksdagsledamoten Marie Granlund – en av Bennets samarbetspartners – gav i ett nyhetsreportage på teve om mångfaldsarbete. Hon betonade att det inte handlade om att tycka synd om exempelvis invandrare. Istället handlade det om att det fanns ett behov av dem.⁴⁹ Förra arbetslivsbevakaren hos Sveriges tekniska attachéer i Detroit, Gabriella Fägerlind, var inne på detsamma när hon i slutet av 1990-talet talade om vad "Sverige" behövde göra i framtiden. På frågan om mångfald handlar om dollars svarade hon på ett sätt som kom att bli ett standardsvar i den svenska retoriken vid sekelskiftet 2000:

– Ja och ska så vara. Det blir fel om man satsar på mångfald för att "vara snäll mot invandrare" utan det finns definitivt affärsmässiga argument. Humanistiska skäl håller inte i längden, det anser sig företagen inte ha råd med.

(Aktuell arbetslivsforskning 1998:19f.)

⁴⁹ Citatet är kontrollerat genom mejlkontakt med Marie Granlund.

Eller, som det uttrycks i den lilla skriften "Ett öppet land" från föreningen Svenskt Näringsliv angående efterfrågan på invandrades insatser, "inte av välvilja, utan för att vi inte har råd att avstå från deras företagsamhet" (s. 13). I alla tre exemplen skiljs det affärsmässiga ut från något annat. Det affärsmässiga står för att man inte ska "vara snäll mot invandrare", det ska inte handla om att "tycka synd om" och man gör det inte av "välvilja". Mot det affärsmässiga ställs en slags godhetstanke, en välgörenhetsideologi.

Vid ett tillfälle hamnade jag själv i en konflikt då jag ville poängtera vikten av att ha ett diskrimineringsperspektiv på arbetsdelningsfrågor och inte bara betrakta dem utifrån ett lönsamhetstänkande. Jag föreläste på en nätverksträff för mångfald. Det fanns en mängd sådana här träffar, seminarier och utbildningstillfällen under de första fem åren på 2000-talet. I just den här ingick representanter från skilda verksamheter som storföretag, universitet, kommun och landsting, och mottagandet av det jag sade var splittrat. Medan några höll med mig och kom med egna exempel på mångfaldsarbeten som var för fokuserade på affärsmässigheter var andra helt avståndstagande. En *diversity manager* på ett stort företag, invände starkt mot min kritik och min, som han uttryckte det, "religiösa hållning". Jag fick gärna behålla den, tyckte han, men i näringslivet var "humankapitalet det enda man ägde"; det var en verklig kraft att se det lönsamma i frågorna om mångfald. Om jag förstod honom rätt, menade han att lönsamhetsskålet eventuellt skulle kunna få arbetsgivare att våga pröva på att anställa exempelvis dem som kallas invandrare. Kanske menade han att det var en verklig kraft att få in många olika sorters perspektiv. Men det som jag i efterhand och i den här bokens kontext kom att tycka var mest intressant var att han definierade mitt budskap som "religiöst". Det kan förstås i en tanketradition där det religiösa avspisas som ickemodernt och därmed irrationellt och världsfrånvänt. Jag var orealistisk när jag inte var affärsmässig.

Mitt syfte med att lyfta fram de här exemplen är att visa på hur det skapas en idé om att affärsmässigheten utgör en verklig kraft, medan det politiska arbetet mot diskriminering förstås som välgörenhet – att tycka synd om någon – och världsfrånvänt religiositet (jfr Salomonsson 1998:71ff.). Affärsmässighet får betydelse av att vara verklig genom att något annat görs orealistiskt. Att företagare skulle kunna tänka sig att arbeta mot diskriminering av andra skäl än affärsmässiga utesluts också. Arbetsgivaren manas att ha affärsmässigheten i fokus, inget annat. Alter-

nativt uppfattas arbetsgivaren inte ha något annat fokus än det affärsmässiga.

Att se mångfaldsarbetet som något strikt affärsmässigt och utestänga ansträngningar mot diskriminering som bottnar i något annat än en förståelse för vad som är lönsamt kan, menar jag, ses som ytterligare ett exempel på en tillväxtdiskurs som inte öppnar för annan form av kritik och politiskt arbete. Demokratiska aspekter konkurreras ut eller uppfattas som ointressanta. Problemet är inte att företagen ska drivas affärsmässigt. Snarare handlar det om att det icke affärsmässiga förringas.

Den aktive svenske konsumenten

Mångfaldsvisionens retorik bär inte på en given demokratiansats. Människor framställs som en massa som ska ledas, diskrimineringsarbete och demokratiska ansatser tenderar att göras oviktiga och det pågår en slags kamp om att visa att mångfald handlar om att det är affärsmässigt viktigt. Därmed görs andra insatser till något nästan trivialt. Men skapar då verkligen inte mångfaldsvisionen några möjligheter att påverka politiskt? Jo, i ett sammanhang formas en position utifrån vilken det är möjligt att verka och agera politiskt, nämligen den som konsument. Konsumenten görs genom mångfaldsvisionen till en politiskt pådrivande kraft. Som konsument kan man delta och påverka.

Konsumenten framställs som mogen och rationell i mångfaldsvisionens retorik. Här skymtar inte den negativa bild av konsumenten som offer, utsatt för reklam, som dominerade så för ett antal år sedan. Nej, här ges konsumenten en betydligt mer offensiv innebörd. Från näringslivet talas det exempelvis om konsumenten som rationell och mogen. Det budskapet upprepas också av det statliga Integrationsverkets generaldirektör, när denne ska försöka förmå företagen att ta del av ett mångfaldstänkande. I skriften *Mångfald kan skapa nya värden för ditt företag* riktar sig Integrationsverkets generaldirektör till producenter och handlare i ett tal om "Etik som marknadskraft":

Svenska folket anser sig ha större möjligheter att påverka samhället genom att välja hos vem de köper sina varor än att rösta till riksdags- eller EU-val. Trenden är tydlig – den svenska konsumenten är allt mer medveten om vilka beteenden från leverantörens sida som accepteras eller inte. Konsumenten ger din organisation och

affärsfilosofi existensberättigande. Eller så överger de dig. Samma etiska kompass kommer att styra finansmarknaden. Att förstå mångfald – eller inte – blir i hög grad en fråga om att vinna eller förlora.⁵⁰

Generaldirektörens text är uppfordrande mot företagen samtidigt som konsumenterna görs till en aktivt pådrivande politisk grupp av betydelse. Det är också relevant att notera hur generaldirektören använder sig av nationalitet som ett sätt att omfatta kraften hos konsumenterna. En mängd människor förstås inte bara som politiskt medvetna. Den medvetne konsumenten blir också en *svensk* konsument. Den politiska kraften blir det *svenska folket*. Därmed blir det ett litet bidrag till skapandet av den svenska självbilden och det svenska agentskapet. Jag ska strax återkomma till det här citatet, först vill jag dock citera ett stycke ur en annan skrift från Integrationsverket, *Mångfald som verksamhetsstrategi*, där man skriver:

Detta visar på en mer mogen marknad där konsumenterna genom sina val av produkter markerar vilka slags beteenden från företagets sida som de accepterar och vilka de tar avstånd ifrån. Det ger framsynta företag en chans att erövra viktiga positioner på marknaden genom att lägga de rätta värdena i sitt varumärke. (s. 17)

Att visa att man har de "rätta värdena" blir ett sätt att vinna marknadsandelar. Men det är också ett exempel på hur konsumtion kan göras till en uttalad politisk handling, ett uttryck för samhällsdelaktighet. Citaten ger uttryck för en ytterligare ekonomisering av det politiska livet. Den allmänna politiska rösten till parlamentsval, exempelvis, ter sig i den här berättelsen som av mindre betydelse. Istället återskapas och förstärks en förståelse av Sverige som ett företag som ska styras av ett lönsamhets- och tillväxttänkande, vilket i sig inte är demokratiskt oproblematiskt. Inte minst för att målet med politiken är givet, det är tillväxten som sätts i centrum. Ett annat problem som följer av att Sverige förstås som ett företag är att dess arbetstagare, svenskarna, ska vara ett lag i konsensus, medan företagets kunder, som är såväl svenskar som andra nationaliteter,

⁵⁰ Uppgifterna om syn på valdeltagande som förs fram kommer från "Förebildsföretaget Konsument" (1999).

förväntas vara krävande. I det här ljuset blir det också relevant att kontrastera den ljusa bilden av konsumenterna som aktiva och förändringsbenägna mot den bild som skapas av de anställda, de som ska organiseras i exempelvis managementböcker såväl som på E1. De anställda förstås som i behov av coaching och information, medan konsumenterna är högst välinformerade och pådrivande. Problemet är då inte att köpandet eventuellt politiseras utan att arbetsfördelningens processer riskerar att avpolitiseras. Så är också talet om den aktive kunden och föreställningen om den anställde som någon som behöver engageras och entusiasmeras del i skapandet av konsensusretoriken.

Att rösta med plånboken betyder också ett individualiserande av politik. Istället för att rösta till ett parlament eller gå samman i rörelser ska var och en vara politisk i sin vardag. Det individuella engagemanget ska sedan få omfattande effekter (jfr Hardt & Negri 2003). Den kollektiva organiseringen blir därmed marginaliserad. Sociologen Adrienne Sörbom (2003), som fördjupat sig i frågan, betonar att en sådan utveckling skulle innebära att möjligheterna att påverka skulle komma att minska. Individuella politiska handlingar har mindre tyngd, menar hon, bland annat för att de har en ojämn effekt, är utspridda och tillfälliga och ger på så sätt inte ett lika konstant tryck som kollektivt samordnade handlingar kan ge. Sörbom menar därför att konsumtionspolitik bara kan vara en komplementär strategi. Inte den enda. Denna diskussion kan jämföras med Laclaus och Mouffes poängterande av betydelsen att skapa alternativa hegemonier, alternativa tolkningar och visioner som kan komma att bli relativt dominerande. Ett exempel på en roll en sådan alternativ diskurs eller hegemoni skulle kunna ha är att utmana den hegemoniska position som tillväxttanken har idag.

Nätet i spindeln

I de ovanstående avsnitten har jag diskuterat hur Sverige framställs i marknadsekonomiska sammanhang. Att näringslivet relateras till nationen är i sig inget nytt. Det är en retorik som utmärkte hela 1900-talet. I sin bok *Herrar i näringslivet* skriver Mats Lindqvist att den nationella retoriken tycktes outhärlig som legitimeringsgrund för kapitalistiska projekt. Han menade, då han skrev boken i början på 1990-talet, att medan vinstmotivet minskat i den officiella företagsretoriken har talet om nationens väl blivit allt vanligare under 1900-talet. Det handlar då, skriver

Lindqvist, om altruistiska berättelser om svensk samhällsutveckling, om hur man som industriledare inte bara har sitt eget företag för ögonen utan hela nationen. Resonemanget går ut på att företaget inte bara ska bringa välstånd åt sig självt utan åt hela landet. Det är en retorik som fått stor betydelse för konstruerandet av konsensus mellan statsmakter, fackföreningar och näringsliv. Sveriges väl är industrins väl och vice versa (Lindqvist 1996:224). Denna strävan efter ansvarighet återfinns också idag. Det kan då handla om att ha ett *corporate citizenship*, vilket exempelvis Volvo eftersträvar.⁵¹ I de sammanhangen vill företagen se sig som medborgare snarare än att göra alla medborgare till medarbetare, som exemplet ovan gav uttryck för.

Altruismen har dock kommit att utmanas och det är utmärkande hur tätt vinstmotivet, i exempelvis mångfaldsvisionen, är sammankopplat med talet om nationalitet. För i det här resonemanget skiljs inte Sverige ut från vinstmotivet som en nation som ska ha nytta av vinsten. Nu är istället Sverige *ett* med vinsten. *Sverige* måste gå med vinst för tillväxtens skull. *Sverige* måste visa konkurrenskraft hävdas det. *Sverige* måste leda ligan! Sverige har i den här retoriken blivit liktydigt med ett företag, eller med ett lag som ska vinna en serie. I det här sammanhanget blir näringslivet och Sverige ett och i stället för att vara familjemedlemmar, som i Per-Albin Hanssons folkhemsmodell, förvandlas medborgarna, i denna sammanvävning av ekonomiska diskurser och nationella, till medarbetare. I ett sådant läge manas man också att göra allt för nationen av affärsmässiga skäl.

De organisationsmodeller och nationalitetsförståelser som upprepas i mångfaldsvisionen bygger på, återskapar och omvandlar också föreställningar om vem som ska göra vad. Som jag har varit inne på återfinns exempelvis antaganden om att det krävs ledare som kan organisera en massa. Sverige förstås som en företagsorganisation där frågan om hur man ska organisera på det mest rationella och konkurrenskraftiga sättet kan bli viktigare än frågan om hur demokrati ska realiseras. Ledarnormativitet visar sig också bland anställda i produktionen på E1 där det finns en förväntan på ledarna att de ska ta sitt ansvar, finna den rätta lösningen

⁵¹ Hans-Olov Olsson, president och så kallad CEO på Volvo Car Operation, uttrycker i rapporten *Volvo. For Life. A Report on corporate citizenship* att man ska veta att Volvo också bryr sig, och förstår sig som medborgare och ansvarstagare i samhället, som en *corporate citizen*. Bilen och motorvägen ska länkas till ansvarighet. Det är så här man vill presentera sig för andra medborgare, det vill säga för sina kunder och för andra företag. Det är så man ska bygga sitt varumärke.

och lyckas göra företagen mer konkurrenskraftiga. När mångfaldsvisionen upprepas, återskapas också en förväntan på samhälleligt ledarskap. De som ska ledas görs till en massa, full med kraft men utan riktig förmåga att styra samhället. Frågan är om detta kulturella klimat kan avläsas på andra sätt, kan det på något vis kasta ljus över eller förklara hur det är möjligt att exempelvis E:s ägare Carl Bennet, har inflytande över områden som inte har direkt med hans företag att göra? Jag ställer därför frågan om ledarnormativiteten och skapandet av Sverige som en marknadsekonomisk enhet eller företaglig organisation möjliggör, frammanar och legitimerar företagare som nationella ledare.

Ledare för Sverige

Företagsledare ska förmås att inte bara att se till sin koncern och till näringslivet utan också till det svenska. De manas från många håll att ta sitt ansvar. Det finns över huvud taget en stark förväntan på att det är ledarna i Sverige som ska ta ansvar för att landet blir jämställt och mångfaldigt. Alternativt förstår man det svenska som en del av företagandet, som till för företagandet. Det tänkandet kan också leda till att näringslivets representanter känner sig extra manade att verka för Sverige.

Ett exempel på detta är 1990-talets unga stjärnskott Jonas Birgersson, som med sin satsning i IT-världen och med stora kunder som bland annat Volvo snart inte bara kunde uttala sig om vad som var bra för Sverige utan som också nästan förväntades göra det. Birgersson blev en mediemogul och någon politiker skulle lyssna på. Statsministern kom till Birgersson och dennes Framfab för att lyssna och kanske lära. För Birgersson hade en politisk vilja med sitt företag, han ville förändra världen (Willim 2002:38).

E:s ledare – kapitalisten, industrialisten och friherren Carl Bennet – hade vid tiden för den här studien betydligt mer etablerade kontakter med politiker än vad Jonas Birgersson hann med under sin första korta, men intensiva, period på näringslivets toppscen. Bennet hade gått långsammare fram, men skaffat sig ett kapital och benämns och givits en position som en sammanbindare mellan arbetare och kapitalägare, mellan näringsliv och universitet, men också mellan ”de gamla” industrigrenarna som gruvdrift, skog et cetera och de nya IT-satsningarna (E är ett tydligt exempel på just det). Han hade kallats för den socialdemokratiska regeringens ”favoritdirektör” (SR P1 2003 20/1, *Göteborgs-Posten* 2005 01 08) och ”fackets älsklingskapitalist”. ”[Ä]r inte facket med på båten riskerar man

att segla fel”, hävdade han själv (*Dagens Nyheter* 19 oktober 2001). Han arbetade med regeringsmedlemmar och riksdagsledamöter liksom med fackföreningar. Den tidigare jämställdhetsministern Margareta Winberg värvade honom till sin jämställdhetsgrupp för näringslivet. Han engagerade sig i utbildningar och satt inte bara som styrelseordförande i sina industrikoncerner utan också i en av landets högskolor. Han utsågs två år i rad till den göteborgare som hade mest makt i näringslivet just för att han var välkommen i alla salonger (*Affärsvärlden* nr 9, mars 2005). Tidningen *Affärsvärlden* hade också Carl Bennet på framsidan i januari 2005: ”Bakom den politiskt korrekta fasaden är Carl Bennet en gudabenådad kapitalist”, ansåg man. Han har bland annat utsetts till hedersdoktor i Luleå och fungerat som regeringens framtidsexpert. Journalister ber honom ofta kommentera händelser i samhället. I långa stycken kan man därför se Carl Bennet som konsensus- och allianspolitiken personifierad. Han var och är i skrivande stund aktad både i akademi, av etablerade politiker, av facket, av andra i näringslivet⁵² samt av medierna.

När vi träffades för en intervju bad jag honom berätta om vad han hade gjort de senaste dagarna. Det blev ett gott exempel på hur olika samhällsområden vävs samman:

Och om du tänker på den här veckan då som har innehållit, jag kan säga och det är viktigt att förstå som att i måndags morse hade jag möte med Metalls ordförande på morgonen och sen åkte jag tillsammans med en designprofessor som var med på det här mötet som vi hade – för att vi ska satsa på design – så åkte vi upp till Umeå för att jag skulle åka vidare från Umeå till min fabrik i Löfvånger där jag invigde en investering, vi har gjort en utbildning där, höll tal och var tillsammans med dem på eftermiddagen och gick igenom det här och spenderade tid med personalen, åt middag i Löfvånges kyrkstad. Sen åkte jag tillbaka, vilket var igår, åt jag frukost tillsammans med Leif Pagrotsky och Thomas Östros⁵³ och diskuterade kunskapssatsningar i Sverige och sen träffade jag finansministern klockan 11. Och på eftermiddag hade Telia ett styrelsemöte för första gången, även den finska styrelsen.

⁵² Det finns naturligtvis undantag också här. Carl Bennet blev exempelvis hårt kritiserad av *Avesta Polarits* koncernchef Ossi Violainen i samband med att Bennet försökte rädda Degerfors stålverk från nedläggning, se DN – debatt 2 dec 2002.

⁵³ Pagrotsky och Östros var näringsminister respektive utbildningsminister vid den här tiden.

Intervjun med Carl Bennet påbörjades halv tio på kvällen. Efter lunch den dagen hade han hållit tal på en jordbruksteknisk konferens i Uppsala och suttit i en debattpanel tillsammans med den förra jordbruksministern Anika Åhnberg på Lantbruksuniversitetet i Uppsala. Strax före intervjun hade jag hört honom hålla ett engagerat föredrag för bankkunder i den region i södra Sverige där hans mest framgångsrika koncern hade sitt säte. Därefter åt han middag tillsammans med bankkunder och bankledning. Fortfarande till synes alert, glad och inspirerande gav han sig in i nya diskussioner vid bordet där också jag fick plats. Därefter hade han då en intervju inbokad med mig, en forskare från universitetet. Jag blev därmed ytterligare en i en lång rad som pockade på hans uppmärksamhet. Precis som de andra tyckte jag att han var en viktig person och jag lyssnade uppmärksamt på det han hade att säga.

Vad hans arbetsschema, liksom alla hans kontakter, visar är att han dagligen är med om att organisera inte bara sina två egna företagskoncerner och inte bara näringslivet utan också Sverige. Man kan förstå hans position på flera sätt. Han har uppenbarligen en förmåga att översätta normbildningar i olika sektorer som möjliggör för honom att mana till gemenskap och alliansbildning. Den diskurs som upprepas i detta översättningsarbete och som i hög grad formar Bennets arbetssätt, se exempelvis manifestet ovan, handlar dock om Sverige som den gemensamma plattformen, ett gemensamt bygge, en gemensam organisation som alla kan delta i. Diskursen om Sverige som ett helt, som ett företag som ska organiseras, skapar också kapitalister som ska delta i styrandet av landet. Det handlar då betydligt mindre om Carl Bennet som person utan mer om de kulturella krafter eller diskurser som just får Sverige och honom att framträda på vissa sätt.

Min nästa fråga blir då hur Bennet själv upprepar och genom sitt engagemang eventuellt också omvandlar förståelser av Sverige.

Att peka framåt

I Bennets resonering återfinns inte bara förståelsen av Sverige som en företagsorganisation. Det finns fler beskrivningar. I vissa sammanhang framställs Sverige som den miljö i vilken företagen ska verka. Det skapar en något annorlunda form av fokusering än den jag beskrev i föregående avsnitt. Sverige som miljö ska vara lockande för människor, enligt Bennet. Det ska vara ett intressant och attraktivt Sverige. Bennet vill också ändra innebörden av det svenska från ett land som är svårt att göra affärer i till

ett land som är bra att göra affärer i. När jag hört honom tala vid offentliga sammankomster och när vi träffades för intervjun återkom han till vikten av att skapa en bra miljö, industrin behöver en bra miljö och Sverige är industrins plattform. Denna klyvning mellan Sverige och företagandet skapade också ett visst utrymme för det politiska arbetet. Carl Bennet såg inte den marknadsekonomiska logiken som god i sig, som en kraft som självklart skulle komma med välstånd. Marknadsekonomi behövde styras upp, ansåg han. Den kan inte vara fri. Däremot framställdes i hans resonemang det kapitalistiska systemet som något som ska satsas på, det ska vara fokus i det politiska arbetet. Man, staten och industrin tillsammans, ska exempelvis göra regioner i Sverige attraktiva *för industrins skull*. Detta ska ske genom att satsningar på kultur och på högskolor. Därmed blir regionerna attraktiva så att de kan locka till sig arbetskraft. Det samma gäller Sverige som nation. Det handlar om att i varje sammanhang uppfatta Sverige i ett konkurrenssammanhang. Resonemanget återskapar en föreställning om det ekonomiska som det mest centrala och att industrin ska få dominera intresset. Fokus är inställt och utgör i sig inte en fråga för politik och kritik. Därmed kan man ana hur det också i Bennets resonering upprepas och återskapas en förståelse av Sverige som en enhet som det främst handlar om att organisera på ett för industrin lockande och tillfredsställande sätt. Målet med samhällsformeringen skulle annars ha kunnat förstås som en öppen fråga, runt vilken det skulle råda diskussion, debatt och politisk strid.

Tesen att Bennet skulle förstå sin egen roll och Sverige utifrån en tanke-tradition om att Sverige ska organiseras som ett företag snarare än genom politisk organisering som skulle innebära strider och normbrytningar stärktes också när jag tog del av det samarbete han i början av 2000-talet hade med metallfackets ordförande Göran Johnsson. Samarbetet mellan den mycket kapitalstarke Bennet respektive fackföreningsordföranden Johnsson är i sig ett exempel på när en höger- och vänsterskala i politiken upphävs och man går samman för det som uppfattas vara det gemensamma bästa. När man samarbetar på det här viset försvinner också en möjlighet för strid om olika sätt att forma landet *Sverige*. Politik behöver motståndare mellan olika sätt att tänka om det som ska styras. I Bennets och Johnssons samarbete blir dock motståndarna, jag ska strax ge ett exempel, liktydiga med konkurrenter i andra länder vilket i sig innebär att Sverige förvandlas till en neutral plats (Mouffe 2003). Tillsammans med Johnsson kritiserade Bennet de återkommande kraven på snabba vinster och kvartalsredovisningar i en debattartikel i DN 16 no-

vember 2001. Istället manade de till svensk samling och man betonade vikten för företag av att ha ett "hemland":

Men ska vi kunna behålla våra [svenska] försprång behövs mer av samarbete och förnuft. Det krävs kapital, lidelse, engagemang och långsiktighet för att utveckla en ny tillverkning (...) Vår [svenska] samhällsmodell med social utjämning och en naturlig känsla för lagspelet har uppmuntrat och frigjort kreativiteten.

Att alla ska engagera sig för att upprätthålla ett "försprång" och att Sverige behöver "kapital, lidelse, engagemang och långsiktighet" är exempel på hur föreställningen om Sverige som ett företag, som ska organiseras som ett sådant också upprepas här. Denna modell för tänkandet gör att Sverige inte förstås som plats för exempelvis maktstrider. Istället tonas skillnader bland svenskar ner. Svenskarna förstås som socialt utjämnade. Klasskillnader tycks inte finnas och lagspelet blir den metafor som ska beskriva tillståndet i nationen. Det kan också noteras att det i deras text samtidigt sker en differentieringsprocess. Genom att göra något till typiskt svenskt så förmedlas också vad som anses vara atypiskt. Svensken som jämställd och inställd på lagspel för med sig idéer om hur andra länder och människor med andra nationaliteter är.

Men Sverige som nation görs också genom att skiljas ut från hierarkiska stater:

Andra länder förklaras av hierarkiska system där jurister och presidenter fäller utslag om vad som ska göras. I Sverige handlar vi tillsammans och i vardagen. Det ger resultat och kvalitet.

Den här artikeln och i synnerhet detta utsnitt tvingade mig att fundera i en rad banor. Det är osäkert vilka länder Bennet och Johnsson har i tankarna. Möjligen finns USA med bland dem. Det elitstyre som man i så fall menar finns där får kritik och anses vara felaktigt. En skepsis mot ledare i superstater kan alltså tänkas vara en viktig tankegång som styr uppfattningen om vad som är eftersträvansvärt. Samtidigt sker något med förståelsen av presidenter och jurister i artikeln. De uppfattas ju som problematiska. Att presidenter och jurister bestämmer är inte något som ska eftertraktas. Jurister och presidenter är naturligtvis ingen garant för att ett samhälle är särskilt demokratiskt, USA är ett gott exempel på det. Men

jurister ska optimalt garantera viss rättvisa och presidenter ska åtminstone vara demokratiskt tillsatta, till skillnad från kapitalister och industrialister. Men i den här artikeln blir presidenterna och juristerna snarare uppfattade som ett demokratiskt problem och som ett uttryck för hierarkier. Bennets och Johnssons artikel bygger på och upprepar en föreställning om det vardagliga och verkliga, som något som man kan vara nära och känna väl alternativt vara långt ifrån och därmed känna dåligt. Den som är nära denna vardagliga verklighet vet hur det är, egentligen. Vardagen framställs som en neutral plats som man kan ha direkt kunskap om. Det är också en speciell sorts vardag som framställs som extra viktig, en vardag som inte presidenter och jurister har tillgång till, nämligen industriproduktionen. Det är de som är i närheten av produktionen som ska ta de viktiga besluten, de som vet hur det är. Det vill säga de som jobbar i produktionen och de som organiserar den. Samhället uppfattas utifrån en traditionell och stark ekonomistisk diskurs. Utifrån den diskursen är Bennet och Johnsson självklara representanter, men inte som president och jurist utan som kapitalist, industrialist och fackföreningsordförande. Presidenter och jurister uppfattas istället som representanter för hierarki och till något högt och långt borta från ”vardagen”.

Det är också diskurser av detta slag som möjliggör Bennets och Johnssons positioner och som möjliggör nationella konsensussträvanden. En viss form av vardaglighet – och därmed verklighet – framställs och med den följer en viss förståelse av vem som bäst passar för att vara ledare.

En diskussion om gemenskapen Sverige

I det här kapitlet har mångfaldsvisionen som retorik och estetik diskuterats. Fokus har varit hur Sverige och Sveriges ledare framställs och hur ledarnormativitet upprepas genom exempelvis mångfaldsvisionen. Jag har frågat mig hur det nationella förstås och görs och hur det skapas föreställningar om ledarskap för denna nation. Jag tycker mig då ha sett att det i hög grad handlat om att skapa en gemenskap och konsensus kring målet om ökad industriell tillväxt genom förbättrade förhållanden för industrin. Men det innebar också att Sverige skulle organiseras likt ett företag där alla boende i Sverige förväntades ha detta företags väl för ögonen. Ledare och arbetsgivare liksom hela det svenska folket skulle engagera sig i och

fokusera näringslivet. Alla skulle bli mer näringslivs- och imagedrivna.

Jag har förstått dessa förväntningar som tillkomna bland annat som en motdiskurs till vad som i delar av näringslivet uppfattas som en dominant förståelse av samhället där näringsliv och tillväxtfrågor ges ringa betydelse. Manandena till samling kan då förstås som en reaktion mot andra intressen bland svenskar och anställda som ett ifrågasättande av ekonomins stora roll, ett upplevt ointresse för företagande och ett kritiskt sätt att betrakta kapitalinnehav.

I den här (mot)diskursen återfinns därför en rad föreställningar om att ekonomin och produktionen egentligen är alltings början och förutsättning. Sverige framställs som om det vore en entydig enighet, med en – för att låna en marxistisk term – gemensam bas som i slutänden är avgörande för landet i sin helhet. Med denna marknadsekonomiska variant av ekonomism följer en förväntan på allmän uppslutning kring kampen för ekonomisk tillväxt. I det material jag gått igenom fogas denna ekonomism med en liberal tanke om individens rätt till utveckling och det oriktiga i att exkludera människor på grund av kön, sexualitet, klass et cetera.

När Sverige beskrivs som en enhet, det må vara som ett idrottslag eller ett företag, marginaliseras andra förståelser av landet. Landet skiljs ut och ges mening utifrån en marknadsekonomisk diskurs. Det gör att ekonomin kan komma att förstås, eller att det görs anspråk på att den ska förstås, som förpolitisk, något som det inte ska råda någon strid om, utan något som vi på förhand bara ska förväntas vara eniga om. När Sverige uppfattas som en given ekonomisk enhet, med en ekonomisk bas, skapas också bilder av Sveriges befolkning som medarbetare som behöver ledas eller organiseras snarare än aktiva medborgare som förväntas vara oeniga och som ska arbeta för olika frågor och med olika visioner, medborgare som ska rösta och fatta beslut genom representanter i riksdag och regering. Arbetsgivarna framställs samtidigt och förväntas också att förstå sig själva som landets ledare och organisatörer med det uttalade målet att förbättra landets konkurrenskraft. De tycks växa fram som självklara ledare, alternativt kan man hävda att diskursen kräver ledarskap av dem. Ett exempel på det diskuteras i kapitlets avslutande avsnitt. Carl Bennet tilltalas som ledare i en vidare bemärkelse än att vara ägare av ett antal koncerner, han förstås också som en ledare med ansvar och rätt till inflytande för Sverige. Han deltar följdriktigt också i organiserandet av Sverige.

Detta innebär att en demokratisk diskurs marginaliseras när Sverige

blir liktydigt med ett företag. Exemplet bär också på en rationell tanke om samhörighet. Samhörighet blir eftersträvarvärt för att den förväntas ge konkurrenskraft. Därmed utmanas också idéer om samverkan och alliansbildningar av andra skäl, som mot underordning, diskriminering och exploatering av människor och natur.

En aldrig uppnådd konsensus

Tillsammans var ett viktigt ord när den verkställande direktören berättade att 80 personer skulle bli uppsagda. *Tillsammans* skulle man klara det. *Jakten på konsensus* och gemenskap har också varit ett återkommande tema i denna bok. Jag har analyserat utestängningsmekanismer när föreställda gemenskaper formas samt de strider som innesluts i och hotar att spränga föreställningar om och maningar till gemenskaper. I det här avslutande kapitlet ska jag sammanfatta bokens viktigaste teman och därigenom försöka ta analysen ytterligare ett steg.

Skiktningar i det gemensamma

Under min tid på E1 mötte jag många förväntningar på konsensus och gemensam fokusering. Jag kom exempelvis att ta del av en marknadsekonomisk organisationsprincip som framhåller vikten av engagemang och känsla för det företag man arbetar i. De anställda, ledare som ledda, skulle känna för och identifiera sig med företaget. De skulle vara engagerade och villiga att lägga ned sin kraft på och i det. Detta resonemang återkom även i näringslivsretoriken om mångfald inte minst genom betoningen på betydelsen av att ”sluta upp”. Som svensk manades man att se sig som del i ett nationellt arbetslag. I dessa föreställda gemenskaper förväntas alla sträva mot samma mål, det vill säga att klara konkurrensen och tillväxten. Inte bara företag utan också nationen ska, enligt den studerade näringslivsretoriken, drivas i enlighet med företagsorganisationsprinciper och förstås som ett företagligt vi.

I boken visas emellertid att det finns en rad skiktande föreställningar i dessa strävanden efter gemenskap. När den företagliga eller nationella gemenskapen konstrueras utifrån en marknadsekonomisk logik sker detta

på ett sätt som skapar över- och underordning. Det handlar då inte bara om dem som omfattas av gemenskapen och utesluts ur den, som ett företag gentemot konkurrerande andra företag eller en svensk gemenskap i konkurrens med andra nationer. Med företagsorganisationsprincipen skiktas också den tänkta gemenskapen. Ledarskap liksom leddskap naturaliseras. De ledda, som inte sällan framstår som en massa, antas vara i stort behov av att någon leder dem rätt.

Ett exempel på den här ledarnormativiteten som jag uppmärksammade på koncernen E var tanken att företagskultur, som ska omfatta alla, byggs från toppen för att sedan sippra ned till de anställda. De anställda, mellanchefer såväl som de organiserade, sågs därmed som i ständigt behov av förebilder och information. Det antogs att de inte förstod vad som var bäst för företaget och dem själva, att de inte hade den ekonomiska verkligheten klar för sig. De anställda behövde därför informeras, engageras, coachas och sägas till. Annorlunda uttryckt skapade den här konsensusförståelsen en bild av att det fanns några som förstod bäst, som visste hur det var samt att alla, bara de fick insikt i hur det egentligen låg till, skulle komma att bli eniga både om målet och om hur man skulle agera.

Idén om den ovanifrån skapade kulturen upprepades i årsrapporter, intervjuer och på bolagsstämman. Den återfanns också i nationell näringslivsretorik om mångfald. Ledning och arbetsgivare förväntades och manades till att se vad som behövde göras i tider av krav på förändringar. Kunskapen om det ekonomiska framstod därmed som opolitisk.

Att ledaren görs till agent samtidigt som det skapas en föreställning om en massa som måste ledas är ett exempel på hur subjektivitet skapas diskursivt. Vissa positioner skiljs ut och görs till och tilltalas som subjekt. Andra tilltalas som objekt som det ska göras något med. En viktig tankegång som kom att växa fram under arbetets gång var att den marknads-ekonomiska diskursen, som får nationen att framstå som ett företag som ska drivas rationellt för att klara sig i konkurrensen, gör näringslivsledare till *nationella* ledare. Diskursen möjliggör och formar den positionen. Därmed får den marknadsekonomiska diskursen inte bara Sverige att framstå som ett företag som ska ledas konkurrenskraftigt. Medborgarna kommer dessutom att bli förstådda som medarbetare. Men det är inte den enda position de förväntas identifiera sig med. Med diskurserna följer en rad ekonomiska positioner som placerar, och tilltalar dem som omnämns. Medborgarna blir inte bara medarbetare utan också konsument. Det är också i rollen som konsument det blir möjligt att vara politiskt pådri-

vande. Det är som konsument man ska agera mot diskriminering och oetiska företag. I den studerade retoriken framgår det att man uppfattar konsumenten som mogen och krävande. Samtidigt förstås de anställda som omedvetna och i behov av information. Den här paradoxen med den mogna konsumenten och den omogna anställde är också intressant som fenomen då den skapar instabilitet i hur enskilda tilltalas. Eftersom alla konsumerar och väldigt många är anställda tilltalas man på högst motsägelsefulla sätt. Denna motsägelsefullhet kan i sig ses som betydelsefull för möjligheten att utmana de diskursiva sammanhangen i sig, att agera kritiskt mot villkoren för tänkandet. Det blir uppenbart att man kan förstås på flera sätt.

Hur dominant de här organiserande tänkesätten blir eller är får betydelse för hur andra sätt att uppfatta sin roll i samhället har möjlighet att få genomslag. Man kan tänka sig, som jag strax ska diskutera vidare, att för den som inte är ledare begränsar annars tankestrukturen att det bara är som konsument man kan agera möjligheterna att verka som politiskt subjekt.

Arbetet för mångfald och jämställdhet är ett område som i linje med ledarnormativiteten kommit att ses som en uppgift för ledare. Ledare ska agera och de ska fungera som förebilder både i företaget och i den nationella retoriken. Genom att mångfald och jämställdhet görs till en fråga för ledarna att hantera, blir andra former av arbete och insatser som kommer från andra håll inte synliga eller inte begripliga som viktiga. Ett exempel på detta är när arbete mot diskriminering som motiveras av annat än lönsamhet och tillväxt, kom att betraktas som udda och märkliga. De gjordes obegripliga. Det var som om antidiskrimineringsarbete av andra skäl än av ekonomiska och drivet av andra än ledarna bara kunde ha marginell betydelse. I det här diskursiva sammanhanget framstod dessa initiativ som udda. På så vis bekräftades såväl det marknadsekonomiska tänkandet som uppdelningen av ledare och ledda. Det innebar också att många inte tilltalades som agenter, inte gjordes till dem som ska göra skillnad. I boken har jag dock sett flera exempel också på vardagligt agerande mot diskriminering. En sådan insats var Amanc Demirs. Demir jobbade i produktionen på E1, och som politiskt kunnig om rasifieringens problematik engagerade han ledare och personaladministratören när han själv utsatts för trakasserier. Demirs agerande visar på existensen av andra diskurser än dem som gör ledaren till agenten framför andra. Att lyfta fram den berättelsen är därför viktigt.

Jag menar att den diskurs som gör ledaren till ideal och subjekt och

samtidigt formar en bild av dem som ska organiseras som passiva och politiskt okunniga utgör en utmaning mot en demokratisk diskurs som hävdar värdet av demokratiskt tillsatta nationella ledare. Inom ledarnormativiteten förstås medborgarna som potentiella medarbetare och ledare (de är det inte ännu) snarare än exempelvis rösträttsinnehavare eller delaktiga i drivande politiska rörelser. Företagets organisationsdiskurser blir en styrande princip för hur landet ska organiseras och för vilket mål som är viktigt för alla. Det handlar om att *organisera* rätt.

En annan diskurs som ständigt skapade skillnader handlade om det föränderliga och det tekniska som likt en naturkraft kräver anpassning. Samtliga mina informanter uppfattade sig själva och sin omgivning utifrån denna diskurs och den fick stor betydelse för vilka arbeten som ansågs vara viktiga. Att ha insikt om det föränderliga var extremt viktigt. Den som inte hade det – oavsett om man var ledare eller organiserad – kunde komma att ifrågasättas av andra. Så skapade också diskursen om den pågående och ständiga förändringen grupper och positioner, de flexibla mot de ickeflexibla. Två grupper ställdes mot varandra. De anpassningsbara, och de som drev på det föränderliga framstod mot en fond av dem som inte ansågs vara nog framsynta. De flexibla gjordes till norm som andra skulle efterlikna. Föränderlighetsprincipen satte sig i och möjliggjordes också av de maskiner och den teknik som formades. Datorer, de stora pressarna som ständigt producerade ny information kan sägas ha varit ett viktigt villkor för föränderlighetsnormens existens.

Intersektionella konstruktioner av gemenskaper och skillnader – hur arbetsfördelning blir till

Men det var inte bara mellan ledare och organiserade, flexibla och ickeflexibla som skiktningar pågående blev till på E och i talet om det nationella. Inte heller var relationen ledare–organiserade, den enda formen av maktrelationer som återskapades. Den föreställda företagliga gemenskapen skiktades pågående på betydligt fler sätt och på tvärs av individer och grupper. Det var ett skiktande som också fick effekter för vem som gjordes till ledare, fackrepresentant, vilka positioner som gavs status och vem som kom att få arbeta vid maskinerna. Det var ett skiktande som möjliggjorde exkluderingar. Maktpositioner, hierarkier och arbetsfördelning åstadkoms på en mängd sätt. I boken har jag visat hur en rad kategoriseringar möjliggjort arbetsfördelningen och hur arbetsfördelningen bidragit

till ett naturaliserande av kategoriseringar. I det här avsnittet ska jag demonstrera detta genom en rad exempel.

Kategorin arbetare skiljdes i föreställningar om den viktiga ledaren och ekonomi ut som *de andra*, som de som inte förstod. Men också när kategorierna arbetare respektive ledare formades skiktades de starkt såväl av dem som tilltalades som ledare som av dem som tilltalades som ledda. Exempelvis upprepades heteronormativa principer för välfungerande arbets- och ledarlag. Kvinnor och män förväntades vara olika varandra och sågs som varandras komplement. Utifrån en heteronormativ tankegång om komplementära könsroller antogs exempelvis posten som koncernens personaldirektör vara särskilt lämpad för en kvinna.

Men inte bara kategorin människa förstods och organiserades utifrån en heteronormativ princip. Också maskiner kodades likt kvinnor som oberäknliga och beroende av en logisk och ombesörjande man. Det innebar att det återskapades homosociala, heteronormativa band mellan män och mellan män och maskiner och mellan män och vissa platser, vissa rum. När relationen man-maskin gjordes naturlig kunde relationen mellan kvinna-maskin bli en anomali, något som också kvinnor vid maskinerna gav uttryck för. Det kunde bland annat visa sig i en osäkerhet om att vara på rätt plats. Det visade sig också i att kvinnor kände sig ifrågasatta. Det här är ett viktigt exempel på att normer om sexualitet och föreställningar om sexuella begär har stor betydelse för arbetsfördelningens former och stabilisering.

Men maskinerna gjordes inte bara till heterosexuella kvinnor utan också till svenska. Maskinerna antogs inte kunna skötas av andra än de som var tillräckligt bra på svenska. Det innebar att det uppstod gränser mellan kvinnor och maskiner och mellan alla dem som inte antogs kunna tala tillräckligt bra svenska och maskinerna. I produktionen visade sig också skiktningarna genom att kvinnor, invandrare, äldre, yngre och de "oflexibla" kom att hamna i vissa hallar och medelåders vita män i andra. De rasifierade, könade, heterosexualiserade och åldersrelaterade föreställningarna skapade tillsammans med en förändringsnormativ princip en arbetsfördelning där vissa kroppar hänvisades till att utföra vissa arbetsuppgifter som kom att värderas lägre än andra.

En rasifierad och könad förståelse kunde även anas i vad som skulle kunna kallas för klassgemenskap. De fackliga representanterna var alla icke-invandrare och alla utom en var män. Trots att jämställdhet och antirasism var viktigt kom ändå kärnan att utgöras av vita män. Kvinnor och invandrare hade inte valts fram som representanter för klassen. Detta

antyder att arbetarklassen – som en kampgemenskap – var långt ifrån fri från hierarkiserande principer. Även här var det uppenbart att vissa i högre grad än andra tilltalades som politiska subjekt.

Ett komplext vi visade sig också finnas bland dem som fick utgöra de andra, bland dem som kom att utdefinieras som icke-norm, ett rasifierat, könat, ickeflexibelt annorlundaskap, *vi här nere*. Inte minst i deras berättelse visas hur arbetsfördelningen blir till multipelt och hur normalitet och gemenskap aldrig kan vara något entydigt. De var *de andra* inom den normalgemenskap som pågående gjordes på E.

Men även bland exempelvis kvinnorna skapades skiktningar. Mot de jämställda kvinnorna som arbetade med maskiner stod de som arbetade med traditionella kvinnliga sysslor och som ansågs vara beroende av män. Det kunde vara hemmafruar men också kvinnor som arbetade inom vård och omsorg. Det innebar att industrin som plats skiljdes ut och gavs ett högre värde än platser som hemmet och daghemmet.

Den stora företagsgemenskapen, men också en gemenskap som exempelvis arbetargemenskap, eller en kvinnogemenskap rymmer ojämlikhetskapande processer. Det blir uppenbart att ingen kategori kan förstås som "rent" manlig, kvinnlig, svensk och så vidare. Pågående konstruerades olika relationer till rum, teknik och arbetsfördelning. Man kan också hävda att alla normer som delar upp och hierarkiserar *möjliggör och utgör* arbetsfördelningen. Det är inte bara ledare som delar upp arbetet utifrån de här principerna. Alla blir del i en självorganisering där vi alla "vet" var vi ska vara och hur vi ska bete oss. Arbetsfördelningen blir därmed en materialisering av en rad normer och principer. Genom att utföra vissa arbeten görs olika sorters kvinnlighet, manlighet, medelklassighet och så vidare. Arbetsfördelningen är inte bara en effekt utan också en del av den diskursiva upprepningsprocessen.

Kritikens begränsningar och möjligheter

I boken har inte bara fokuserats de diskurser som återskapar traditionella kategorier och tolkningar. Inte heller har fokus enbart varit inställt på de politiska positioner som kan sägas skapas av de mest framträdande diskurserna, som exempelvis den om ledar- och förändringsnormativitet. Ett minst lika framträdande tema är hur dessa föreställningar blir till i kontrast till och utmanas av andra sätt att förstå ekonomi och arbetsfördelning. Hur de ifrågasätts, hur kritik och alternativa diskurser tar form och

möjliggörs. I det här avsnittet ska jag fokusera på just den tematiken och relatera den till en fråga jag ställde i början av boken och som inte sällan ställs till poststrukturalistiska forskare. Frågan handlade om huruvida kritik är möjlig. Om nu normer och språk får oss att agera på ett visst sätt hur ska då kritik mot den rådande ordningen kunna vara begriplig? Kan det exempelvis vara möjligt att utmana talet om de stora gemenskaperna? Om könsordning, rasism och ledarnormativitet? Är politisk subjektivitet över huvud taget tänkbar? Frågorna kan kanske te sig märkliga när man läst den här boken. Den kritik som framförts av ledare gentemot de anställda i produktionen, av de senare gentemot ledningen, Solveig Johanssons och de andra kvinnornas ifrågasättande av könsordningen på E1, för att bara ta några exempel, kan tyckas vara ett alldeles utmärkt bevis för att det är möjligt att utmana och ifrågasätta diskurser av skilda slag. Kritiken var högst närvarande i det dagliga organiserandet. Den må vara av det tystare eller av det mer anslående slaget, men nog fanns den. Frågan är hur man ska förstå den och hur den var möjlig. Var den en krusning på en stabil yta till en stabil normativ ordning eller kan man förstå den på något annat sätt?

På E rådde, menar jag, en slags strid om vilket perspektiv på det ekonomiska som skulle göras giltigt. Pågående ifrågasattes föreställningar liksom tal om globala ekonomiska förhållanden som sades vara skälet till försämring i arbetssituationen. Dessutom tycktes denna kritik få vissa effekter på arbetets utformning och på maskiner och teknik. Maskinerna i sig ingick inte heller på ett oproblematiskt sätt i det företagliga vi som eftersträvades hos ledningen. Likt flera av de anställda upprepade och materialiserade maskinerna snarare en annan organisationsdiskurs. Man kan till och med fundera över om det egentligen inte var denna princip som var den dominanta. Det blev uppenbart för dem som var verksamma vid maskinerna att arbetsorganisationen inte var given, att ledarna kanske inte hade koll, men också att maskinens krav på följsamhet alternativt ledarnas förväntan på flexibilitet kunde ifrågasättas och ses som ett problem. För både ledare och ledda var det relativt uppenbart att ledningen inte hade dem som skulle ledas helt i sin hand. Precis som exemplet med att en individ både kan tilltalas som mogen och medveten konsument och som omogen och okunnig anställd, utgör maskinernas citerande av diskurser som gick stick i stäv med den postmoderna organisationsmodellen ett exempel på hur diskurser kan verka parallellt och att de inte ingår i ett givet och stabilt system. Instabiliteten i sig kan komma att undergräva diskurser och öppna för skapandet av motdiskurser. Det kan då handla

om såväl nya former av organisationsprinciper som nya former av kritiska principer genom vilka ledningen skiljs ut och begrips som ett problem.

Det fanns en uttaland och påtaglig kritik hos många i produktionen mot tanken på att gå in i ett företagligt vi, att identifiera sig med företaget och agera i konsensusanda. Idén om den från ovan skapade företagskulturen, om ledningen som förebilder ifrågasattes och fick inte heller genomslag. Denna motdiskurs kan också sägas ha materialiserats och därmed stabiliserats. Mot den slimmade produktionshallen som skulle ge uttryck för entusiasm, ständig fokusering, arbetare på språng skapades ett alternativt språk i vilket också maskinerna kan sägas ingå. Stolar placerades, mot ledningens vilja, ut vid banorna för att man skulle kunna sätta sig ned då och då när det blev luckor. Tidningar lästes när maskinerna gjorde sitt och det enda man hade att göra var att övervaka, alternativt när maskinerna stod stilla men när som helst skulle kunna köra igång igen. Gamla radio- och musikanläggningar hade också placerats ut på en rad ställen i produktionshallarna. I fikarummet skapades ett litet bibliotek och det mitt på en arbetsplats där det rådde läsförbud. Roliga historier om ledningens oförmåga att leda och förstå hur det verkligen var konstruerades och fick fast form. I det materiella och verbala formades och stabiliserades en diskurs i kontrast till den organisationsprincip som ledningen iscensatte med all inkluderingsiver. Man kan naturligtvis också vända på det, ledningens organisationsmodell kan ses som ett svar på att man inte hade kontroll över arbetarnas engagemang. Det går inte att urskilja en av diskurserna som den givna utgångspunkten, de gjorde varandra.

Mycket av denna kritiska strid var inte bara uttryck för en lokal motdiskurs utan också relaterat till alternativa tänkanden och praktiker som upprepas runt om i samhället. Exempelvis återkom en socialistiskt och marxistiskt inspirerad diskurs. Med denna blev ledningen och de ledda en *vi och dom*-relation. Ledningens krav på flexibilitet och på att springa fortare kom att framstå i ett kritiskt sken och som ett uttryck för exploatering. De flesta av mina informanter var också noga med att inte göra mer än de hade betalt för. Denna, i relation till de marknadsekonomiska förväntningarna, alternativa diskurs gjorde också stormöten och allianser viktiga. Det fanns alltså andra principer än den marknadsekonomiska som skapade politisk subjektivitet och som tilltalade dem som arbetade i produktionen.

Amanc Demirs agerande när han utsattes för trakasserier är ett annat

exempel på hur politisk subjektivitet kunde möjliggöras på många sätt. Amanc Demir tilltalades till vardags på arbetet inte bara som en av de ledda utan också som invandrare. Det var två positioner som tenderade att ge någon form av objektstatus. Dels kunde det handla om att vara objekt för information, dels innebar det att Amanc som den invandrare han var skulle bli skyddad. Med andra ord så uppfattades och tilltalades han inte som ett politiskt subjekt som själv skulle göra skillnad. Men Amanc agerade. Han var medveten om sina rättigheter och det viktiga i att inte låta sig trakasseras. I hans agerande kan man ana ett antirasistiskt tanke-sammanhang som vida överskrider näringslivets sfär.

Likväl som det finns en antirasistisk diskurs som snarare skiljer ut rasisten än den trakasserade från gemenskapen, fanns det ett motstånd mot patriarkala principer som också kom att materialiseras i arbetsfördelningen. Kvinnor kom att ta sig arbeten vid maskiner. De skapade ett av jämställdhetsdiskursen möjliggjort mottal mot de kränkningar som de förstod som uttryck för de patriarkala principerna.

Ett första antagande jag gör vad gäller frågan om kritikens möjligheter, för att nu återgå till den, är att den "rådande ordningen" knappast är så helt igenom stabil och given som uttrycket möjligen kan få en att tro. Här tycks det istället finnas en rad ordnande principer som långt ifrån alltid harmonierar. Det pågår en diskursiv kamp om att skapa en ordning, en kamp som jag kastades in i och blev del av som forskare. Det tycks också finnas en rad diskurser som är med i spelet. En diskurs tycks aldrig riktigt täcka in allt.

Ett än viktigare antagande, som jag också tycker har stärkts under forskningsprocessen, är att även kritiken kräver sitt språk och sin diskursiva kontext. Kritiken upprepar ständigt en rad föreställningar om hur kvinnor respektive män ska vara och om hur den goda arbetskraften ska te sig och om vad som är eller inte är ekonomiskt nödvändigt. Ett exempel från boken handlar om jämställdhetsnormen. Denna kan sägas ha konstruerats i kritisk kontrast till patriarkala principer. Jämställdhetsnormen undergräver en ojämlig könsprincip och gör tveklöst något åt en könsmissig ojämlighet. I såväl produktionen som i ledningen var jämställdhetsnormen närvarande. I berättelserna om jämställdhet kunde man ana en rad andra normer av betydelse. Det kunde handla om vikten av att göra rätt för sig genom att arbeta. Det kunde också handla om individuell utveckling. Det moderna paradigmet var framträdande, vilket bland annat innebar att det skapades föreställningar om traditionella positioner och platser. Det kunde vara den icke-könsöverskridande frun

som uppfattades som lågstatus. När jämställdhetsnormen upprepades återskapades vissa föreställningar om kön och giltiga köns kategorier. Kvinnor antogs exempelvis vara annorlunda än män. Män och kvinnor skulle enligt en heteronormativ princip se varandra som komplement. Därtill upprepas underordnande och exkluderande föreställningar om klass. Jämställdhetsnormen kom också, och detta var inte något unikt för E1, att bekräfta ledarnormativitet som något högst naturligt. Personaldirektören relaterade exempelvis moderskap till ledarskap. Det var en stärkande kedjebildning för den kvinnliga ledaren. Ledarskap som traditionellt sett uppfattats som manligt gjordes genom denna artikulation till något kvinnligt. Samtidigt framställdes dock de ledda som barn, i behov av ledare/förälder.

De här exemplen på att kritik inte kan stå för något radikalt annorlunda och att det med kritik av det mest vällovliga slaget, som exempelvis kritiken mot patriarkala principer, också följer hierarkiserande föreställningar ska naturligtvis inte ses som ett ifrågasättande av kritisk verksamhet. Däremot pekar det på betydelsen av ett intersektionellt perspektiv för undergrävandet av hierarkiserande principer var de än framträder.

Ett annat exempel på hur kritik aldrig kan stå för något radikalt annorlunda utgörs av de ekonomiska diskurser jag kommit att närma mig genom berättelser, organisationssträvanden och maskiner. Det handlar dels om den marknadsekonomiska diskursen, dels om den marxistiska. I boken har jag främst fokuserat den förra, men de båda kan med fördel relateras till varandra. De båda diskurserna kan ses som kritiska. Båda vill förändra det som uppfattas som den rådande ordningen. Genom att föra samman dem vill jag dock här diskutera hur kritik begränsas av dessa moderna politiska strategier.

Kritik som diskurs

När jag arbetat med den här boken har jag gång på gång kunnat se de stora likheterna som finns mellan den klassiska marxistiska och den marknadsekonomiska ansatsen. I dem upprepas en rad likartade tankegångar och båda är präglade av ett modernt paradig. I båda dessa moderna systemansatser görs det ekonomiska till det mest väsentliga. Det uppfattas som en form av given utgångspunkt. Även om det har förts en omfattande diskussion bland marxistiskt influerade forskare så återfinns i båda tänkesätten idén om att allt annat i samhället ytterst är beroende av

produktionen, av dess förändring. Det som jag tycker mig ha uppfattat som så tydligt i boken är alltså att det också finns en slags "bas-överbyggnad"-tankegång i det som uppfattas vara en marknadsekonomisk logik. I såväl den klassiska marxistiska ansatsen som i den marknadsekonomiska blir därmed andra krafter relativt ointressanta. Redan i bokens början pekade jag på den kritik som sedan länge riktats mot den klassiska marxistiska ansatsen. Kritiken handlar om att kamper som är relaterade till exempelvis kön, sexualitet och ras ges ringa betydelse. Könsuppdelning, rasism et cetera uppfattas som underordnade klasskamp eller ses som något som ligger i överbyggnaden, som är kulturellt.⁵⁴ Därmed görs inte köns- och rasismfrågan till politiskt viktiga frågor. Det är som arbetare man kan vara med och förändra världen. Ett antaget enhetligt *vi* konstrueras mot ett *dom* – kapitalägarna. Maktskillnaderna inom klasserna blir inte begripliga inom denna diskurs. Arbetarklassen ska vara enad och vilja kämpa för ett annat samhälle. Att några tystas medan andra tilltalas som agenter blir en spänning som tycks oproblematiske.

Tanken om ett universellt *vi* återkommer i det som jag benämnt som den marknadsekonomiska diskursen. Här skapas som jag visat i boken, förväntningar på ett enhetligt *vi*. Motståndarna är konkurrenterna. De må vara andra företag eller andra nationer. I företagen och i nationen förväntas det inte bara råda konsensus kring tillväxtmålen utan man förutsätter även ett engagemang för att uppnå dessa mål. Denna ansats blev särskilt tydlig i mångfaldsresonemanget. Klass-, köns- och exempelvis rasuppdelningar uppfattas inte som politiska problem. De olika kategorierna sågs snarare som ekonomiska resurser. Ett sådant tänkande kan naturligtvis ses som en kritik mot exkludering. Samtidigt marginaliseras möjligheterna att kritisera de skiktande principer som gör arbetsfördelningen idag möjlig. De som tilltalas som kvinna eller invandrare görs inte heller till politiska subjekt genom vilka en kamp mot uteslutningar förs. Deras positioner blir bara intressanta inom en marknadsekonomisk ram. Målet är att som kvinna, bög eller invandrare bidra till tillväxten utifrån dessa be-teckningar. Alla ska med sina olikheter som resurs fokusera på lönsamhets- och tillväxtmålet. Den här tanken om enighet återkom också på E. Där skulle alla, trots betydande ledarnormativitet där de ledda pågående konstruerades som några som behövde uppfostras och informeras, enas. Arbetarna skulle bli *medarbetare*.

⁵⁴ Jfr exempelvis diskussionen i "Merely Culture" av Judith Butler (1997).

På så vis blir *en* bild i respektive systemtänkande gjord till den sanna, *en* förståelse av samhället dominerar i de båda berättelserna. I bägge berättelserna blir det också *en* strid och *ett* tillsammanskap som förväntas få dominera. Inte minst blir det *ett* mål som eftersträvas. De här ansatserna, som båda utgör exempel på universella berättelser med sanningsanspråk, öppnar alltså inte för oenigheter om målet, eller till kritik av den tänkta gemenskapen.

I såväl marxistisk som i marknadsekonomisk diskurs finns det också en förståelse av ekonomin som en form av naturkraft med en egen vilja som människan egentligen inte kan göra så mycket åt. I marxistisk klassisk forskning handlade det om att det ekonomiska antogs ha en viss linjär utvecklingsgång. Det kapitalistiska samhället skulle komma att falla och efterträdas av det socialistiska. Det var också produktivkrafternas utveckling som antogs forma resten av samhället och som ytterst skulle få arbetarna att göra revolution. Därmed framstod även produktivkrafterna som naturkrafter. Också i den marknadsekonomiska logiken är maskinerna och konkurrensen något som inte är politiskt möjligt att i grunden ifrågasätta. Istället är teknikutveckling och konkurrens något vi alla måste anpassa oss till, hantera och arbeta stödjande för. Går vi samman om detta arbete kommer välstånd att uppnås. Om inte slås vi ut. Möjligheterna för alternativa samhällsformer – och för kritik – begränsas radikalt genom de här diskurserna. Efter att ha gjort skrivit min bok om E och E1 kan jag också konstatera att det är just detta tänkande, om den naturliggjorda teknikutvecklingen samt tillväxt- och förändringstanken, som framstår som det mest hegemoniska. Den utmanades nästan inte alls av vare sig fack, enskilda eller ledare.

Under arbetet har jag gång på gång sett hur det genom den marknadsekonomiska diskursen skapas en föreställning om en massa. Detta är dock inte den marknadsekonomiska diskursen ensam om. I både den marxistiska och marknadsekonomiska diskursen skapas, vilket även medieforskaren Lisa Blackman och psykologiprofessorn Valerie Walkerdine konstaterat, en idé om en massa. Människorna uppfattas som en ostyrig enhet som inte förstår sitt eget bästa, som inte blir medvetna om hur det *egentligen* är (2001:65). Detta understryks än mer av att det i båda dessa ekonomistiska perspektiv återskapas en föreställning om ett seende öga. Det antas finnas de som vet hur det är. I både marxismen och i marknadsekonomisk diskurs manas det därför fram ett arbete som går ut på att göra människor medvetna om sakernas förhållande. Det handlar i den

marxistiska diskursen om att få människor att bli kvitt sina falska medvetanden och börja kämpa för att åstadkomma ett socialistiskt samhälle, som uppfattas som ett givet mål.⁵⁵

I den marknadsekonomiska diskursen handlar det om att genom information och pedagogik få människor att inse hur situationen marknadsmässigt egentligen ser ut. Därigenom ska alla bli medvetna om vilken väg vi måste gå för att nå det optimala tillväxtsamhället som är målet. Det är en process som ska göra arbetare till medarbetare.

Med dessa diskurser följer viktiga sanningspositioner. Så ges den intellektuella en särdeles viktig position i den socialistiska och den affärs- och industrikunniga i den marknadsekonomiska. Detta visar sig bland annat i att Carl Bennet och Göran Johnsson menade att industrifolk stod närmare "verkligheten" än exempelvis presidenter och jurister. Den ekonomiske ledaren ställs framför den demokratiskt valde.

När det ekonomiska görs till bas, på höger- eller vänstersidan, skapas gränser för tänkbara framtider att slåss för, men också för alternativa former av organisationer liksom begränsningar för politiska rörelser. I båda ansatserna finns – av alla dessa skäl – därför en begränsning i möjligheterna att tänka sig kritik och politiska strider. Framtiden tycks fix och färdig. De båda diskurserna kan sägas öppna för en kritisk ansats genom att ifrågasätta en rad principer. Samtidigt skapas en rad fasta och icke förhandlingsbara punkter i dessa ansatser.

De här diskurserna kan ses som moderna (i motsats till postmoderna) i sina ambitioner att kunna förstå samhället i sin helhet och att få fram verklig kunskap om detta samhälle, om vad som är bäst för det. Men de är inte allena rådande och de har uppenbarligen inte lyckats nå full stabilitet.

I den här boken har jag arbetat utifrån ett postmarxistiskt perspektiv. Det har inneburit att det ekonomiska inte fått utgöra ett fundament i min analys. När jag exempelvis relaterat till arbetsfördelning och teknikutveckling så har det inte handlat om att de utgjort skälet eller orsaken till den övriga organisationen, till de intervjuades föreställningar av eko-

⁵⁵ Detta kan låta som en motsägelse. Med den marxistiska diskursen följer ju också ett utpekande av den arbetande klassen som ett extremt viktigt politiskt subjekt. I Det kommunistiska manifestet tilltalas arbetarna direkt. Det är de som ska omvandla samhället. Denna paradox har också Ernesto Laclau skrivit om i sin studie *New Reflections on The Revolution of Our Time* (1990). Han påpekar att för Marx var utvecklingen av produktivkrafterna det främsta skälet till att arbetarna skulle komma att göra revolution. Revolutionen är given på förhand. Det handlade bara om att få arbetarna att inse detta och börja kämpa.

nomi, kön, etnicitet och sexualitet. Istället har jag kommit att förstå arbetsfördelningen och materiella förhållanden som pågående effekter och stabiliseringar av en rad diskurser som blivit till genom och utmanat varandra på ett intersektionellt och inte helt förutsägbart vis. Det har handlat om diskurser om ekonomi, förändring, kön, sexualitet, nationalitet med mera. Utifrån det här perspektivet blir arbetsfördelningen och all annan samhällsorganisation något som hela tiden måste göras självklart och givet, vilket i sig är en strävan som aldrig helt kan lyckas. Stabiliteten blir aldrig total. Men än viktigare är att ansatsen inte från början bestämmer vilken kritik, vilken motdiskurs, som skulle kunna vara den viktigaste. Målet, det optimala samhället, är och förblir en plats för politisk strid. Visionerna ska också pågående konstrueras och omkonstrueras.

När jag ser tillbaka på den kritik mot ledningen som de anställda i produktionen gav uttryck för på det fackliga stormötet kan jag ana en socialistisk eller marxistisk diskurs i deras resonemang och i deras praktik att gå samman. Som ett kollektiv kom de också att gå emot ledningen och de gjorde därigenom ett upprepande av den marknadsekonomiska principen betydligt svårare. Denna alternativa hegemoni var därför viktig. Samtidigt lade jag också märke till att individer och grupper uppfattade sig utifrån en rad olika motståndspositioner, som kvinnor, arbetare eller invandrare, för att ta några exempel. De berättade om att de erfarit exkluderande och känslor av osäkerhet eller av att bli extra kontrollerade för att de misstroddes som maskinskötare. Det fanns också språk för dessa förtryck. Jämställdhetsnormen återkom exempelvis ofta. Vad jag däremot inte stötte på var arbete med pluralistiska politiska ansatser eller ifrågasättanden. Kan det vara så att det just är den samhälleliga och globala dominansen av ekonomistiska perspektiv som gör att det så svårt att skapa komplexa alternativa hegemonier?

När arbetsfördelningen – åtminstone som den ser ut idag – är beroende av en rad hierarkiserande processer blir det också viktigt att kampen för att utmana arbetsfördelningens former blir pluralistisk. Varken klasskampen eller någon annan kamp kan förstås som privilegierad. Arbetsfördelningens processer kan inte förstås som något entydigt utan måste analyseras och dekonstrueras intersektionellt. Om inte detta görs innebär det ett fortsatt osynliggörande av hierarkiserande krafter. Skulle den socialistiska diskursens ekonomistiska förståelse kunna utmanas och ingå allians med andra motståndsprocesser, som de om kön, sexualitet, ras och så vidare? Skulle manliga gemenskaper kunna överskridas? Kan föreställ-

ningarna om maskiner och teknikutveckling omvandlas? Kan upprätthållandet av det svenska exkluderande hemmet ifrågasättas? Kan ledare och ledda undergräva ledarnormativitet? Skulle möjligheterna för politisk subjektivitet kunna vidgas? Kan föreställningar om forskares och industrialisters privilegierade kunskapsposition dekonstrueras? Det skulle i så fall kräva vad Eva Reimers och jag tidigare kallat för *disharmonisk pluralism*.⁵⁶ Det innebär ett alliansskapande som bygger på ett pågående ifrågasättande av villkoren för ens egen och andras identitets- och alliansbildning och av de möjligheter som skapas för att agera som subjekt. En allians får inte bli ett tillsammansskap som sätter striderna åt sidan. Istället måste striderna vara en del av alliansen.

⁵⁶ Artikeln där vi för fram detta begrepp är en vidareutveckling av ett paper som presenterades vid konferensen "Discourse and Knowledge II" i Hongkong juni 2002. Artikeln kommer att publiceras i antologin *Power, Identity, and Symbolic Struggles*, red. Angel Lin.

Referenser

- Alm, Daina, (1999), *Fördel mångfald. En tankeväckare om mångfald i organisationer*. Uppsala: Konsultförlaget.
- Alvesson, Mats, (1997), Kvinnor och ledarskap. I *Ledare, makt och kön*. Anna Nyberg & Elisabeth Sundin (red.). SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.
- Alvesson, Mats, (1998), Kritisk organisationsteori. I *Organisationsteori på svenska*. Barbara Czarniawska (red.). Malmö: Liber.
- Alvesson, Mats, (2001), *Organisationskultur och ledning*. Malmö: Liber.
- Alvesson, Mats & Due Billing, Yvonne, (1999), *Kön och organisation*. Lund: Studentlitteratur.
- Ambjörnsson, Fanny, (2004), *I en klass för sig. Genus, klass och sexualitet bland gymnasietjejer*. Stockholm: Ordfront.
- Andersson, Åsa, (2000), In media res – om metod, makt och författarauktoritet. I *Porträtt utan ram. Kön och sexualitet bortom strukturalismen*. Ylva Hagström et al. (red.). Lund: Studentlitteratur.
- Andersson, Åsa, (2003), *Inte samma lika. Identifikationer hos tonårsflickor i en multietnisk stadsdel*. Göteborg: Symposion.
- Aronsson, Gunnar, (2000), Förord. I *När karaktären krackelerar. Människan i den nya ekonomin*. Richard Sennet. Stockholm: Atlas.
- Arvastson, Gösta, (1987), *Maskinmänniskan. Arbetets förvandlingar i 1900-talets storindustri*. Göteborg: Bokförlaget Korpen.
- Azar, Michael, (2005), Det symboliska objektet. Delen, delandet och den nationella gemenskapen. I *Bortom vi och dom*. Paulina de los Reyes & Masoud Kamali (red.). SOU 2005:41. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Barrett, Michéle, (1982), *Kvinnoförtryck. En marxistisk och feministisk analys*. Lund: Zenit förlag.
- Bauman, Zygmunt, (1998), *Arbete, konsumtion och den nya fattigdomen*. Göteborg: Daidalos.

- Benhabib, Seyla, (1994), *Autonomi och gemenskap. Kommunikativ etik, feminism och postmodernism*. Göteborg: Daidalos.
- Benhabib, Seyla, (1995), Feminism and Postmodernism. I *Feminist Contentions. A Philosophical Exchange*. Seyla Benhabib et al. London & New York: Routledge.
- Beronius, Mats, (1991), *Genealogi och sociologi. Nietzsche, Foucault och den sociala analysen*. Kungshult: Brutus Östlings Bokförlag Symposion.
- Bhabha, Homi, (1999), Det tredje rummet. I *Globaliseringens Kulturer. Den postkoloniala paradoxen, rasismen och det mångkulturella samhället*. Nora: Nya Doxa.
- Blackman, Lisa & Walkerdine, Valerie, (2001), *Mass Hysteria. Critical Psychology and Media Studies*. New York: Palgrave.
- Bovbjerg, Kirsten Marie, (2001), *Fölsomhedens etik. Tilpasning af personligheden i New Age og moderne management*. Højbjerg: Forlaget Hoedland.
- Braverman, Harry, (1977), *Arbete och monopolkapital. Arbetets degradering i det tjugonde århundradet*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Bredström, Anna, (2002), Maskulinitet och kamp om nationella arenor – reflektioner kring bilden av ”invandrarkillar” i svensk media. I *Maktens (o)lika förklädnader. Kön, klass & etnicitet i det postkoloniala Sverige*. Paulina de los Reyes, Irene Molina och Diana Mulinari (red.). Stockholm: Atlas.
- Brembeck, Helene, (1988), *Arbetsstadsdelarnas barn. Livsmönster, uppfostran och skolgång i sekelskiftets Göteborg*. Göteborg: Etnologiska föreningen i Västsverige.
- Brembeck, Helene, (1992), *Efter Spock. Uppfostran idag*. Göteborg: Skrifter från Etnologiska föreningen i Västsverige.
- Brune, Ylva, (2002), ”Invandrare” i mediearkivets typgalleri. I *Maktens (o)lika förklädnader. Kön, klass & etnicitet i det postkoloniala Sverige*. Paulina de los Reyes et al. (red.). Stockholm: Atlas.
- Bunar, Nihad & Trondman Mats, (2001), Inledning. I *Varken ung eller vuxen*. Nihad Bunar & Mats Trondman (red.). Stockholm: Atlas.
- Butler, Judith, (1990), *Gender Trouble. Feminism and the Subversion of Identity*. New York & London: Routledge.
- Butler, Judith, (1993), *Bodies That Matter. On the Discursive Limits of "Sex"*. New York & London: Routledge.
- Butler, Judith, (1995), For a careful reading. I *Feminist Contentions. A Philosophical exchange*. Seyla Benhabib et al. New York & London: Routledge.

- Butler, Judith, (1997a), *The Psychic Life of Power. Theories in Subjection*. Stanford California: Stanford University Press.
- Butler, Judith, (1997b), *Excitable Speech. A Politic of the Performative*. New York & London: Routledge.
- Butler, Judith, (1997c), Merely Culture. *Social Text*. Duke University Press vol 15, Fall/Winter 1997.
- Böhler, Tom, (2004), *Vindkraft, Landskap och mening. En studie om vindkraft och människans rumsliga preferenser*. Göteborg: Göteborgs Universitet, avdelningen för Humanekologi.
- Cameron, Deborah & Kulick, Don, (2003), *Language and Sexuality*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Carbin, Maria & Tornhill, Sofia, (2003), Intersektionalitet – ett oanvändbart begrepp. *Kvinnovetenskaplig tidskrift*. 4.
- Castells, Manuel, (2000), *Informationsåldern. Ekonomi, samhälle och kultur. Band 1. Nätverkssamhällets framväxt*. Göteborg: Daidalos.
- Christensen, Lone Rahbek, (1987), *Hver vore veje*. Etnologiskt forum.
- Clifford, James, (1986), Introduction: Partial Truth. I *Writing Culture. The Poetics and Politics of Ethnography*. James Clifford & George E. Marcus (red.). Berkely, Los Angeles, London: University of California Press.
- Cockburn, Cynthia, (2002), *Gender and Technology in the making*. London: Sage.
- Cox, Taylor jr, (1994), *Cultural Diversity in Organizations. Theory, Research & Practice*. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers.
- Czarniawska, Barbara, (1999), *Writing Management. Organisational Theory as a Literally Genre*. Oxford: Oxford University Press.
- Czarniawska, Barbara, (2001), *Metaphors and the Cultural Context of Organizing*. Gothenburg Research Institute. Handelshögskolan vid Göteborgs Universitet.
- Czarniawska, Barbara & Sköldberg, Kaj, (1998), Organiserandet – en berättelse som sätts på scen. I *Organisationsteori på svenska*. Barabara Czarniawska (red.). Malmö: Liber.
- de los Reyes, Paulina, (2001), *Mångfald och differentiering. Diskurs, olikhet och normbildning inom svensk forskning och samhällsdebatt*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- de los Reyes, Paulina, (2005), Olika tider – ojämlika platser. Historia, tillväxt och arbete i det moderna paradigmet. I *Olikhetens paradigm. Intersektionella perspektiv på o(jäm)likhetskapande*. Paulina de los Reyes & Lena Martinsson (red.). Lund: Studentlitteratur.

- de los Reyes, Paulina, Molina, Irene & Mulinari Diana, (2002), Introduktion – Maktens (o)lika förklådnader. I *Maktens (o)lika förklådnader. Kön, klass & etnicitet i det postkoloniala Sverige*. Paulina de los Reyes et al. (red.). Stockholm: Atlas.
- de los Reyes Paulina & Mulinari, Diana, (2005), *Intersektionalitet. Reflektioner över o(jäm)likhetens landskap*. Lund: Liber.
- Denzin, Norman K., (1997), *Interpretive Ethnography. Ethnographic Practices for the 21st Century*. London & New Dehli: Sage Publications.
- Derrida, Jacques, (1981), *Positions*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Due Billing, Yvonne, (1997), Är ledarskap manligt, kvinnligt eller något annat? I *Ledare, makt och kön*. Anna Nyberg & Elisabeth Sundin (red.). SOU 1997:135. Stockholm: Fritzes.
- Ek, Sven B., (1971), *Nöden i Lund. En etnologisk stadsstudie*. Lund: Liber förlag.
- Ek, Sven B., (1991), *Med fanorna för folket*. Göteborg: Skrifter från Etnologiska föreningen i Västsverige. 10.
- Ekdahl, Lars, (1983), *Arbete mot kapital. Typografer och ny teknik – studier av Stockholms tryckeriindustri under det industriella genombrottet*. Lund: Arkiv förlag.
- Ek-Nilsson, Katarina, (1999), *Teknikens befäl. En etnologisk studie av teknikuppfattning och civilingenjörer*. Uppsala: Etnolore.
- Faludi, Susan, (1999), *Ställd. Förräderiet mot mannen*. Stockholm: Ordfront.
- Forslin, Jan, (2002), Om lydnad. I *Ledarskapets olika skepnader*. Albert Danielsson & Ingalill Holmberg (red.). Lund: Studentlitteratur.
- Foucault, Michel, (1993), *Diskursens ordning*. Stockholm/ Stehag: Brutus Östlings bokförlag Symposion.
- Foucault, Michel, (2002), *Sexualitetens historia. Viljan att veta*. Göteborg: Daidalos.
- Fraser, Nancy, (1995), From Redistribution to Recognition? Dilemmas of Justice in a 'Post-Socialist' Age. *New Left Review*. 228:140–148.
- Fraser, Nancy, (1995 b), Pragmatism, Feminism and the Linguistic Turn. I *Feminist Contentions. A philosophical exchange*. Seyla Benhabib et al. New York & London: Routledge.
- Friman, Eva, (2002), *No Limits. The 20th Century Discourse of Economic Growth*. Umeå: Skrifter från institutionen för historiska studier. Umeå Universitet.

- Frykman, Jonas & Löfgren, Orvar, (1979), *Den kultiverade människan*. Lund: Liber.
- Fägerborg, Eva, (1996), *Miljoner och my. Kunskapssyn och tänkande på en verkstadsindustri*. Stockholm: Nordiska museets förlag.
- Fägerlind, Gabriella & Wener, Ingalill, (2001), *Ledarskap för mångfald – en utmaning för den sociala sektorn*. Lund: Studentlitteratur.
- Gramsci, Antonio, (2000), *Amerikanism och fordism*. Fronesis 1.
- Hajer, Martin, (1996), *Ecological Modernization as Cultural Politics. I Risk, Environemnet, & Modernity – Towards a New Ecology*. S. Lasch, B. Scerzynski & B. Wynne (red.). London: Sage Publications.
- Halberstam, Judith, (1998), *Female Masculinity*. Durham: Duke University Press.
- Halberstam, Judith, (2005), *In a Queer Time & Place. Transgender Bodies, Subcultural Lives*. New York & London: New York University Press.
- Hall, Ulf & Olsson, Johan, (2004), *Ledstjärnor. 57 kvinnor om ledarskap*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Haraway, Donna, (1991), *Simians, Cyborgs, and Women. The Reinvention of Nature*. London & New York: Routledge.
- Hardt, Michael & Negri, Antonio, (2003), *Imperiet*. Göteborg/Stockholm: Glänta produktion, Vertigo förlag.
- Hartman, Heidi, (1986), *Det olyckliga äktenskapet mellan feminism och marxism. För en mer utvecklingsbar förening*. Stockholm: Arbetarkultur.
- Hellman, Jörgen, (1999), *Longser Antar Pulu. Indonesian Cultural Politics and the Revitalisation of Traditional Theatre*. Göteborg: Department of Social Anthropology. University of Göteborg.
- Hertzberg, Fredrik, (2002), *Det olyfta lockets paradox. Att tala utan att låtsas om det. I Maktens (o)lika förklädnader. Kön, klass & etnicitet i det postkoloniala Sverige*. Paulina de los Reyes et al. (red.). Stockholm: Atlas.
- Hertzberg, Fredrik, (2003), *Gräsrotsbyråkrati och normativ svenskhet. Hur arbetsförmedlare förstår en etniskt segregerad arbetsmarknad*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet, Vetenskaplig skriftserie.
- Hirdman, Yvonne, (1992), *Den socialistiska hemmafrun och andra kvinnohistorier*. Stockholm: Carlssons.
- Holmberg, Ingalill, (2002), *Levande varumärken. I Identitet. Om varumärken, tecken och symboler*. Lena Holger & Ingalill Holmberg (red.). Stockholm: Raster förlag.

- hooks, bell, (1999), Att äta den andre. Begär och motstånd. I *Samtidskultur. Karaoke, karnevaler och kulturella koder*. Thomas Johansson et al. (red.). Nora: Doxa.
- hooks, bell, (2000), *Where We Stand: Class Matters*. New York: Routledge.
- Höjrup, Thomas, (1983), *Det glemte folk. Livsformer og centraldirigering*. Hörsholm: Statens byggeforskningsinstitut/Köpenhamn: Institut for Europeisk folkelivsforskning.
- Hörberg, Stina, (2004), *Den synskadades möte med arbetslivet – en levnadsberättelse*. Arbetslivsinstitutet Syd.
- Höök, Pia, (1995), *Chefsutveckling ur könsperspektiv. Mentorskap och nätverk på vattenfall*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet vid Handelshögskolan.
- Höök, Pia, (2001), *Stridspiloter i vida kjolar. Om ledarskapsutveckling och jämställdhet*. Stockholm: Ekonomiska forskningsinstitutet, Handelshögskolan.
- Johansson, Susanne & Molinas, Irene, (2002), Kön och ras i rumsliga identitetskonstruktioner. I *Maktens (o)lika förklädnader. Kön, klass & etnicitet i det postkoloniala Sverige*. Paulina de los Reyes et al. (red.). Stockholm: Atlas.
- Johler, Reinhard, (2002), The EU as a Manufacturer of Tradition and Cultural Heritage. Paper presenterat vid European Social Science History Conference. Haag.
- Jónasdóttir, Anna G., (1991), *Love Power and Political Interests*. Örebro: Örebro Studies 7.
- Jonsson, Stefan, (1995), *Andra platser. En essä om kulturell identitet*. Stockholm: Norstedts.
- Kalat, Anders & Lundberg, Camilla, (2000), Politisk identitet och antagonism: klass, kön och etnicitet. *Fronesis* nr 3–4.
- Kamali, Masoud, (2005), Ett europeiskt dilemma. Strukturell/ institutionell diskriminering. I *Bortom vi och dom*. Paulina de los Reyes & Masoud Kamali. SOU 2005:41. Stockholm: Fritzes offentliga publikationer.
- Klein, Naomi, (2000), *No Logo*. London: Flamingo.
- Kosik, Karel, (1979), *Det konkretas dialektik. En studie i människans och världens problematik*. Göteborg: Röda Bokförlaget.
- Kulick, Don, (2003), No. I *Language and Communication* 23, 139–151.
- Kulick, Don, (2004), Queerteori, performativitet och heteronormativitet – några grundläggande begrepp. I *Den akademiska garderoben*. Anna-Clara Olsson och Caroline Olsson (red.). Stockholm: Atlas.

- Laclau, Ernesto, (1990), *New Reflections on The Revoltion of Our Time*. London, New York: Verso.
- Laclau, Ernesto, (1994), *The Making of Political Identities*. London & New York: Verso.
- Laclau, Ernesto, (1996), Deconstruction, Pragmatism, Hegemony. I *Deconstruction and Pragmatism*. Chantal Mouffe (red.). London & New York: Routledge.
- Laclau, Ernesto, (2000), Structure, History and the Political. I *Contingency, Hegemony, Universality. Contemporary Dialogues on the Left*. Judith Butler, Ernesto Laclau & Slavoj Zizek. London & New York: Verso.
- Laclau, Ernesto, (2000), Identity and Hegemony: The Role of Universality in the Constitution of Political Logics. I *Contingency, Hegemony, Universality. Contemporary Dialogues on the Left*. Judith Butler, Ernesto Laclau & Slavoj Zizek. London & New York: Verso.
- Laclau, Ernesto, (2003), Kan immanensen förklara den sociala kampen? Om Hardts och Negris. *Imperiet. Ord & bild* 3.
- Laclau, Ernesto & Mouffe, Chantal, (1985), *Hegemony & Socialist Strategy. Towards a Radical Democratic Politics*. London & New York: Verso.
- Latour, Bruno, (1998), *Artefaktens återkomst. Ett möte mellan organisationsteori och tingens sociologi*. Göteborg: Nerenius & Santérus förlag.
- Liedman, Sven-Eric, (1983), *Motsatsernas spel. Friedrich Engels' filosofi och 1800-talets vetenskap*. Lund: Arkiv förlag.
- Lindgren, Gerd, (1999), *Klass, kön och kirurgi. Relationer bland vårdpersonal i organisationsförändringars spår*. Malmö: Liber.
- Lindholm, Margareta, (1992), *Elin Wägner och Alva Myrdal. En dialog om kvinnorna och samhället*. Göteborg: Anamma.
- Lindqvist, Mats, (1987), *Klasskamrater. Om industriellt arbete och kulturell formation 1880–1920*. Malmö: Liber.
- Lindqvist, Mats, (1996), *Herrar i näringslivet. Om kapitalistisk kultur och mentalitet*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindqvist, Mats, (2001), *Is i magen. Om ekonomins kolonialisering av vardagen*. Stockholm: Natur och Kultur.
- Lindqvist, Mats, (2004), Diskursteori och etnologi. Tankar kring en diskursanalytisk avhandling. *Rig* 1.
- Lindström, Susanne, (2005), *Kampen om rummet. En studie av heteronormativitet i Svenska kyrkan*. Umeå: Institutionen för kultur och medier.

- Litvin, Deborah R., (2002), The business case for diversity and the iron cage. I *Casting the Other. The Production and Maintenance of Inequalities in Work and Organisations*. Barbara Czarniawska & Heather Höpfl (red.). London: Routledge.
- Lundin, Susanne, (1992), *En liten skara äro vi...En studie av typografer vid 1900-talets första decennier*. Stockholm: Carlssons.
- Lykke, Nina, (2003), Intersektionalitet – ett användbart begrepp för genusforskningen. I *Kvinnovetenskaplig tidskrift* 1.
- Löfgren, Orvar, (2001), Den nya ekonomin – en kulturhistoria. I *Kulturella Perspektiv* 3.
- Martinsson, Lena, (1997), *Gemensamma liv. Om kön, kärlek och längtan*. Stockholm: Carlssons.
- Martinsson, Lena, (2001), Marmorhallen. I *Bestämma, benämna, betvivla. Kulturvetenskapliga perspektiv på kön, sexualitet och politik*. Britta Lundgren & Lena Martinsson (red.). Lund: Studentlitteratur.
- Martinsson, Lena, (2002a), Förändring som norm – Om kapitalistiska nödvändigheter och reflexiva frågeställningar. *Kulturella Perspektiv* 1.
- Martinsson, Lena, (2002b), Två fetischismstrategier. *Ljuskården*, 19.
- Martinsson, Lena, (2005a), Är klass en kategori bland andra? I *Olikhetens Paradigm. Intersektionella perspektiv på o(jäm)likhetskapande*. Paulina de los Reyes & Lena Martinsson (red.). Lund: Studentlitteratur.
- Martinsson, Lena, (2005b), Är lesbiska snåla? Ett queerperspektiv på ekonomiska beteenden. I *Queersverige*. Don Kulick (red.). Stockholm: Natur och Kultur.
- Martinsson, Lena, (2006), Den nödvändige ledaren. I *Vardagslivets fronter*. Kerstin Gunnemark & Magnus Mörck (red.). Göteborg: Bokförlaget Arkipelag.
- Martinsson, Lena & Reimers, Eva (under publicering), Disharmonius Pluralism. I *Power, Identity, and Symbolic Struggles*. Angel Lin (red.). Hong Kong: Lawrence Erlbaum.
- Marx, Karl, (1974), *Kapitalet. Kritik av den politiska ekonomin*. Bok 1. Staffanstorp: Bo Cavefors förlag.
- Marx, Karl, (2003), *Karl Marx. Texter i urval*. Sven-Eric Liedman & Björn Linnell (red.). Stockholm: Ordfront.
- Marx, Karl & Engels, Friedrich, (1978), *Det kommunistiska manifestet*. Lund: Arbetarkultur.
- Massey, Doreen, (1996), Masculinity, Dualism and High Technology. I *Body Space*. Nancy Duncan (red.). New York & London: Routledge.

- Mattsson, Katarina, (2001), *(O)likhetens geografier – Marknaden, forskningen och De Andra*. Uppsala universitet: Geografiska regionstudier nr 45.
- McCormack, Derek, (1999), Body Shopping: reconfiguration geographies of fitness. *Gender, Place & Culture: A Journal of Feminist Geography*. Vol. 6.
- McKenzie, Jon, (2001), *Perform or Else. From Discipline to Performance*. London & New York: Routledge.
- Mellström, Ulf, (1999), *Män och deras maskiner*. Nora: Nya Doxa.
- Mlekov, Katarina & Widell, Gill, (2003), *Hur möter vi mångfalden på arbetsplatsen?* Lund: Studentlitteratur.
- Mohanty, Chandra Talpade, (1999), Olikhet, särskilt för kvinnor i tredje världen. I *Globaliseringens kulturer. Den postkoloniala paradoxen, rasismen och det mångkulturella samhället*. Catharina Eriksson et al. (red.). Nora: Nya Doxa.
- Molina, Irene, (2005), Koloniala kartografier av nation och förort. I *Olikhetens paradigm. Intersektionella perspektiv på o(jämlikhets)skapande*. Paulina de los Reyes & Lena Martinsson (red.). Lund. Studentlitteratur.
- Mouffe, Chantal, (1992), Feminism, Citizenship, and Radical Democratic Politics. I *Feminists Theorize the Political*. Judith Butler & Joan W. Scott (red.). New York & London: Routledge.
- Mouffe, Chantal, (1996), Deconstruction, Pragmatism and the Politics of Democracy. I *Deconstruction and Pragmatism*. Chantal Mouffe (red.). New York: Routledge.
- Mouffe, Chantal, (2000a), Hegemoni och nya politiska subjekt: Med sikte mot ett nytt demokratibegrepp. *Fronesis*, 3–4.
- Mouffe, Chantal, (2000b), *The Democratic Paradox*. London & New York: Vertigo.
- Mouffe, Chantal, (2003), Politik och passioner – demokratins hörnstenar. *Ord & bild*. 3.
- Mulinari, Diana & Neergaard, Anders, (2004), *Den nya svenska arbetarklassen. Rasifierade arbetares kamp inom facket*. Umeå: Boréa.
- Mångfald som verksamhetsstrategi*, (2001). Stockholm: Integrationsverket.
- Månsson, Per, (1987), *Från Marx till Marxism. En studie av Karl Marx och marxismens framväxt*. Göteborg: Röda Bokförlaget.
- Mörck, Magnus, (1991), *Storstadens livsstilar och boendekarriärer. En etnologisk intervjuundersökning från 80-talets Göteborg*. Göteborg: Skrifter från Etnologiska föreningen i Västsverige.

- Mörck, Magnus & Tullberg, Maria (2004), *Catwalk för direktörer – en performativ performance av maskuliniteter*. Göteborg: Handelshögskolan, CFK-rapport 2004:02a.
- Nehls, Eddy, (2003), *Vägval. Lastbilsförare i fjärrtrafik – perspektiv på yrkeskultur och genus*. Göteborg: Etnologiska föreningen i Västsverige.
- Nehls, Eddy, (2005), *The Business of Buisness is Buisness. I Olihetens paradigm. Intersektionella perspektiv på o(jäm)likhetsskapande*. Paulina de los Reyes & Lena Martinsson (red.). Lund: Studentlitteratur.
- Nilsson, Ulf, (2002), *Varg nosar och jagar*. Stockholm: Svenskt Näringsliv.
- Nordberg, Marie, (2000), *Hegemonibegreppet och hegemonier inom mansforskningsfältet. I Hegemoni och mansforskning. Rapport från nordiska workshopen i Karlstad 19–21 mars 1999*. Arbetsrapport mars 2000. Karlstad: Karlstads universitet, Jämställdhetscentrum/Genusvetenskap.
- Nordberg, Marie, (2002), *Long Red Nails, There's the Limit. Ljusgården 19*. Göteborg: meddelanden från Etnologiska institutionen.
- Nordberg, Marie, (2005), *Jämställdhetens spjutspets? Manliga arbetstare i kvinnoyrken, jämställdhet, maskulinitet, femininitet och heteronormativitet*. Göteborg: Bokförlaget Arkipelag.
- Norrbacka Landsberg, Riikka, (2005), *Konsten att se nya kunder. Mångfald och föreställningar om invandrare som kunder. I Olihetens paradigm. Intersektionella perspektiv på o(jäm)likhetskapande*. Paulina de los Reyes & Lena Martinsson (red.). Lund: Studentlitteratur.
- O'Dell, Tom, (1997), *Americanization and Everyday Life in Sweden*. Lund: Nordic Academic Press.
- Olihetens paradigm. Intersektionella perspektiv på o(jäm)likhetskapande*, (2005). Paulina de los Reyes & Lena Martinsson (red). Lund: Studentlitteratur.
- Petersson, Magdalena, (2003), *Identitetsföreställningar. Performance, normativitet och makt ombord på SAS och Air Holiday*. Göteborg: Mara.
- Pierre, Jon, (1999), *Marknaden som politisk aktör. Politik och finansmarknad i 1990-talets Sverige*. SOU: 1999/31, Demokratiutredningens forskarvolym nr 11.
- Prokop, Ulrike, (1981), *Kvinnors livssammanhang. Begränsade strategier och omåttliga önskningsar*. Stockholm: Rabén & Sjögren.
- Pulkkinen, Tuija, (1996), *The Postmodern and Political Agency*. Helsinki: Department of Philosophy, University of Helsinki.

- Reimers, Eva, (2005), "En av vår tids martyrer" – Fadime Sahindal som mediehändelse. I *Olikhetens paradigm. Intersektionella perspektiv på ojämlikhetsskapande*. Paulina de los Reyes & Lena Martinsson (red.). Lund: Studentlitteratur.
- Representation. Cultural Representations and Signifying Practices*, (1997). Stuart Hall (red.). London: Sage Publications.
- Ristilampi, Per-Markku, (2003), Ballonger och begivenheter. *Kulturella Perspektiv* 3.
- Rosenberg, Tina, (2002), *Queerfeministisk agenda*. Stockholm: Atlas.
- Rosengren, Anette, (1991), *Två barn och eget hus. Om kvinnors och mäns världar i småsamhället. En etnologisk studie*. Stockholm: Carlssons.
- Runfors, Anne, (2003), *Mångfald, motsägelser och marginaliseringar. En studie av hur invandrarskap formas i skolan*. Stockholm: Prisma.
- Salomonsson, Karin, (1998), *Fattigdomens besvärjelser. Visionära ideal och vardagliga realiteter i socialt arbete*. Lund: Historiska media.
- Salomonsson, Karin, (2003a), Karriärens kropp. *Kulturella Perspektiv*, 3.
- Salomonsson, Karin, (2003b), Work-Shopping. Arbete, konsumtion och kulturell ekonomi. *Kulturella perspektiv*, 1.
- Sandberg, Åke, (2003), Företagsledning och arbete i förändring. I *Ledning för alla? Perspektivbrytningar i arbetsliv och företagsledning*. Stockholm: SNS Förlag.
- Schierup, Carl-Ulrik, (2002), Vart tog den sociala dimensionen vägen? Medborgarskap, multikulturalism och social exkludering. I *Maktens (o)lika förklådnader. Kön, klass & etnicitet i det postkoloniala Sverige*. Paulina de los Reyes et al. (red.). Stockholm: Atlas.
- Sedgwick, Kosofsky, Eve, (1996), Mellan män. I *Feminsmer*. Lisbeth Larsson (red.). Lund: Studentlitteratur.
- Sennett, Richard, (2000), *När karaktären krackelerar. Människan i den nya ekonomin*. Stockholm: Atlas.
- Sevón, Guje, (2004), Företagets publika framställning. I *Emotioner och värderingar i näringslivet*. G. Sevón & L. Sjöberg (red.). EFI:s årsbok. Stockholm: Handelshögskolan.
- Skarin Frykman, Birgitta, (1987), *Från yrkesfamilj till klassgemenskap. Om bagare i Göteborg 1800–1919*. Göteborg: Skrifter från Etnologiska föreningen i Västsverige.
- Skarin Frykman, Birgitta, (1990), *Arbetarkultur – Göteborg 1890*. Göteborg: Skrifter från Etnologiska föreningen i Västsverige 8.
- Skeggs, Beverley, (1999), *Att bli respektabel. Konstruktioner av klass och kön*. Göteborg: Daidalos.

- Skeggs, Beverley, (2004), *Class, Self, Culture*. London och New York: Routledge.
- Smith, Anna Marie, (1998), *Laclau and Mouffe. The Radical Democratic Imaginary*. London & New York: Routledge.
- Sörbom, Adrienne, (2003), Den enskildes demonstrationståg. *Axess* 9.
- Taylor, Charles, (1999), *Det mångkulturella samhället och erkännandets politik*. Göteborg: Daidalos.
- Tengblad, Stefan, (2003), *Den myndige medarbetaren. Strategier för ett konstruktivt medarbetarskap*. Malmö: Liber.
- Tesfahuney, Mekkonen, (1998), *Imag(in)ing other(s): Migration, Racism and the Discursive Construction of Migrants*. Uppsala: Uppsala universitet.
- Thompson, E.P., (1986), *The Making of the English Working Class*. Harmondsworth: Penguin Books.
- Tillväxten ifrågasatt*, (2001). Sören Lagergren (red.). Stockholm: Carlssons.
- Torfin, Jacob, (1999), *New Theories of Discourse. Laclau, Mouffe and Zizek*. Oxford och Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Trondman, Mats, (1994), *Bilden av en klassresa. Sexton arbetarklassbarn på väg till och i högskolan*. Stockholm: Carlssons.
- Tullberg, Maria, (2000), *Växelsång. Om organisation för förändring på SJ*. Göteborg: Bokförlaget BAS.
- Wahl, Anna, Holgersson, Carlotta & Höök, Pia, (1999), *Ironi, sexualitet. Om ledarskap och kön*. Stockholm: Carlssons.
- Wikander, Ulla, (1983), *Kvinnors och mäns arbeten: Gustavsberg 1880–1980*. Lund: Arkiv förlag.
- Vi kan, vi behövs. Kvinnor går samman i egna föreningar*, (1983). Åkerman, Britta (red.). Göteborg: Akademiförlaget.
- Willim, Robert, (2002), *Framtid.nu. Flyt och friktion i ett snabbt företag*. Stockholm/Stehag: Brutus Östlings bokförlag Symposion.
- Willis, Paul, (1983), *Fostran till lönearbete*. Göteborg: Röda Bokförlaget.
- Winther Jörgensen, Marianne & Phillips, Louise, (2000), *Diskursanalys som teori och metod*. Lund: Studentlitteratur.
- Young, Iris Marion, (2002), *Att kasta tjejkast. Texter om feminism och rättvisa*. Stockholm: Atlas.
- Zizek, Slavoj, (2000), *Class Struggle or Postmodernism? Yes Please. I Contingency, Hegemony, Universality*. Judith Butler, Ernesto Laclau & Slavoj Zizek. London: Verso.

-
- Zizek, Slavoj, (2000), Mångkulturalismen eller den multinationella kapitalismens kulturella logik. *Fronesis* 3–4.
- Åberg, Magnus, (2004), Change and diversity in Swedish teacher education – a discourse analytical approach to student's views on becoming a teacher. Paper presented at the *European Conference on Educational Research* (ECER), Kreta 2004.

Jakten på konsensus

Intersektionalitet och marknadsekonomisk vardag

Är det ekonomiska något som man bara måste anpassa sig efter? Är den ständiga förändring det talas så mycket om och förväntan på evig tillväxt ett ofrånkomligt fundament som kräver en kollektiv fokusering och ett gemensamt engagemang? Är kapitalism en tävling och Sverige ett företag? Och vad kan heterosexualitet som norm ha med arbetsfördelning inom industrin att göra?

I denna bok studeras jakten på konsensus i marknadsekonomisk vardag. Utifrån en deltagarstudie på en industriell koncern och genom en analys av näringslivets mångfaldsretorik visar Lena Martinsson hur skiktningar och uteslutningar ingår i visioner om och skapandet av såväl nationell som företaglig arbetsgemenskap.

I studien används ett intersektionellt perspektiv på de villkor som nästan lyckas göra arbetsfördelningen till något naturligt och självklart. Normer om kön, etnicitet, klass, sexualitet och ålder vävs samman, krockar och skapar oväntade situationer. Författaren intresserar sig speciellt för konstruktionen av klasskategorier. Hur kommer det sig att klass verkar vara något ofrånkomligt? Och är det verkligen givet att det måste finnas ledare och ledda?

Lena Martinsson är fil. dr i etnologi och verksam på Etnologiska institutionen vid Göteborgs universitet.



Liber

en del av Wolters Kluwer

Best.nr 47-07729-8

Tryck.nr 4707729800



9 789147 077298