

Ambivalenser i frontlinjearbeid¹

Ulla Forseth

Ambivalens i emosjonelt arbeid i skjæringspunktet mellom standardisering og selvledelse er tema for denne artikkelen. Dette er sentralt for å forstå det moderne arbeidslivet, men har fått for lite fokus i litteraturen om emosjonelt arbeid og emosjoner i organisasjoner. Ambivalens er et gjennomgående trekk i beretningene fra utvalget av bankansatte, og flere typer ambivalenser ble identifisert. Et fåtall av fortellingene handlet om de oppløftende kundemøtene, mens mange inneholdt beskrivelser av hendelser som ble opplevd som ubehagelige eller krenkende. Diskursen om den vanskelige kunden kan fortolkes som en mestringsstrategi i en situasjon med organisatorisk skapte ambivalenser som det blir opp til den enkelte å løse.

“Produktet av arbeid er mennesker”

Det postulerte en av nestorene innen arbeidslivsforskning, Philip Herbst (1977). Gjennom vårt arbeid produserer vi varer og tjenester, men arbeidslivet er også en sentral arena som skaper og former oss som mennesker, og det har stor betydning for identitetsdannelse, integrasjon i samfunnet, velvære og helse. Endringstakten i arbeidslivet er høy og næringsstrukturen har endret seg kraftig i de siste tiårene. Bildet av modellarbeideren har endret karakter i kjølvannet av disse endringene (Martin 1996): fra den disiplinerte (‘disciplined’) person i den industrielle epoken til den tilpasningsdyktige (‘adaptive’) person i dagens service-samfunn. Tidligere var idealet ansatte som jobbet etter instruks og lojalt fulgte de regler som ledelsen og bedriften hadde fastlagt. Nå er idealet den fleksible, endringsvillige og tilpasningsdyktige person – en aktør som tar initiativ og er selvregulerende (Sennett 2006). Denne (selv)reguleringen omfatter fysiske, mentale og emosjonelle aspekter. Inndragelsen av hele mennesket er et sentralt trekk ved det moderne arbeidet,

og dette har både positive og negative konsekvenser for ansatte: de får brukt mange sider ved seg selv, men kunder, kolleger, ledelse, konkurranse- og markedssituasjon bidrar til å disiplinere arbeidsinnsatsen. Dette innebærer at mange grenser mellom arbeid, selvet og livet utenfor jobb er i forflytning, og begrepet grenseløst arbeid er blitt brukt til å karakterisere sentrale trekk ved dagens arbeidsliv (Allvin m.fl. 2006; Forseth 2001; Bjerring m.fl. 2000). Grenseløshetsdebatten mangler imidlertid kategorier for subjektiv- og kulturell grenseløshet.

Tema for denne artikkelen er ambivalenser i frontlinjearbeid. Dette er yrker med direkte kontakt med en kunde eller bruker, og hvor følelser inngår som en viktig del av serviceleveransen. En definisjon på begrepet ambivalens er eksistensen av motstridende eller blandede følelser (se f. eks. Weigert 1991). Ambivalens kan imidlertid også knyttes til forventninger, roller, funksjoner i det sosiale system og arbeidsorganisering. Sosiologen Robert Merton (1976) hevdet at ambivalens kan skyldes motsetningsfylte forventninger innen en rolle, et rollesett eller

en status, og at det kan være funksjonelt for det sosiale systemet. Ambivalens er interessant både teoretisk og analytisk i en arbeidslivskontekst, men dette temaet har vært underforsket (for et unntak se f. eks. Alvessons (2001) studie om kunnskapsarbeid).

Datamaterialet i artikkelen stammer fra en intervjuundersøkelse blant frontlinjeyrker i bank, butikk og kommunal pleie- og omsorgstjeneste (Forseth 2001; Dahl-Jørgensen & Damman 2000; Dahl-Jørgensen & Saksvik 2005). I denne artikkelen har jeg valgt banksektoren som representant for profesjonelt servicearbeid i privat sektor. I kvantitative analyser (Forseth 2001) skåret de bankansatte dårligst på flere skalaer for belastning, stress og uheldighet om jobbtilfredsheten var høy. I svarene til åpne spørsmål om hva som ga mest glede i arbeidet og hva som var belastende eller plagsomt, ble jeg trigget av spesielt ett av sitatene som beskrev jobben som kundebehandler i bank som *“den mest belastende og stressende... men variert og morsom”*.

Finansnæringen er en globalisert bransje som etter dereguleringen på 80-tallet har vært gjennom omfattende endringsprosesser. Sentrale stikkord er økt konkurranse, effektivisering, sentralisering, nye allianser mellom finansforetak, innføring av ny teknologi, økt produktspekter og nye tjenester (Courpasson 2006; Regini m.fl. 2000). Nye jobbkrav og økt salgsoverorientering preger arbeidshverdagen til skrankepersonale. Ny teknologi har ført til færre ansikt-til-ansikt interaksjoner fordi ressurssterke kunder selv utfører banktjenestene. Den globale finanskrisen har styrket noen av de tendenser som allerede eksisterer innen bransjen og som bidrar til å produsere ambivalente organisasjoner og arbeidsvilkår.

I en skandinavisk sammenheng finnes flere undersøkelser av finanssektoren. Tema for disse har blant annet vært arbeidsmiljø og helse i callcentre (Holt m.fl. 2009; Mat-

hiesen m.fl. 2006), og de relasjonelle aspektene ved kontroll i lånesaksbehandling i en tid preget av selvledelse og standardisering (Hvid 2009). I et pågående forskningsprosjekt har vi studert den økte salgsoverorientering i finans, identifisert ulike selgerprofiler og betydningen for ansatte og organisasjon i forhold til å bygge robuste salgskulturer (Berge m.fl. 2009; Forseth m.fl. 2010). Finansnæringen i Norge er sterkt kjønns-segregert, og kvinner er overrepresentert i stillinger som kundebehandler og kunderådgiver. Formålet med denne artikkelen er å vise ambivalensene i denne typen arbeid, og hvordan skranke/frontpersonalet opplever og takler ambivalenser. Et sentralt bidrag er ‘å gå bak tallene’ og utforske andre metodiske innfallspor for å få en bedre forståelse av hvordan situasjonen fortøner seg fra innsiden.

Artikkelen er strukturert på følgende vis: Først skisserer jeg noen hovedtrekk innen litteraturen om emosjonelt arbeid og emosjoner i organisasjoner, og deretter drøfter jeg drivere for ambivalens i serviceorganisasjoner. Deretter blir metode og datamateriale presentert før ansattes egne utsagn og nedskrevne minnefortellinger blir analysert. Ambivalens er på den ene siden et gjennomgående trekk i ansattes egne beretninger, men i deres nedskrevne fortellinger er det i større grad det de opplever som de negative og ubehagelige sidene ved kundemøtene som blir beskrevet. Diskursen om den vanskelige kunden kan fortolkes som en mestringsstrategi i en situasjon hvor utviklingen i arbeidslivet og endringsprosesser i virksomhetene bidrar til å skape dilemmaer og ambivalenser som det blir opp til den enkelte å løse.

Emosjoner i arbeidsorganisasjoner

Arbeid har alltid vært forbundet med følelser, men det har ofte blitt underkommuni-

sert eller analysert i form av skalaer for jobbtilfredshet eller stress (Briner 1999), eller de dystre sidene som mobbing og seksuell trakassering (Fineman 1993; 2008). På engelsk skiller en mellom 'feelings' og 'emotions' (Fineman 1996, 546) hvor følelser er den subjektive opplevelsen, mens emotions er representasjonen eller ytringen. Emosjoner i organisasjoner har fått lite oppmerksomhet fra arbeids- og organisasjonsforskere, men har nå blitt en sub-disiplin i studier av arbeid og organisasjon (Fineman 1996; 2000; 2008; Nyeng & Wennes 2005). Med organisasjonforskernes inntog har det blitt økt oppmerksomhet på de sosiale og relasjonelle sidene ved emosjoner.

Arlie Hochschilds studie om 'emotional labour' (Hochschild 1983) blant flyvertinner åpnet opp feltet med følgende definisjon: Innsatsen for å styre sine følelser og deres synlige emosjonelle uttrykk ('displays') slik at de er i samsvar med organisatoriske eller ledelsesmessige krav i interaksjonen med kunder (Hochschild 1983, 7).² Budskapet til Hochschild var at emosjonelt arbeid i serviceyrker er kjønnskodet (kvinner og menn forventes å utføre ulike typer emosjonelt arbeid) og kan være (helse) skadelig ('harmful'). Når følelser blir gjort til en vare (kommodifisert) og brukt instrumentelt i salgøyemed, vil dette føre til fremmedgjøring og utbrenthet.

Flere forskningsbidrag har studert ulike typer emosjonelt arbeid og deres konsekvenser i en rekke yrker og arbeidskontekster (se Leidner 1999; Forseth 2001; Bolton 2005; Abiala 2007 for en gjennomgang). Kritikken mot Hochschild er rettet mot flere av hennes teser, blant annet presentasjonen av aktørene som passivt styrte marionetter overfor ledelsens følelsesregler (Lupton 1998). Vektlegging av de negative og helseskadelige sidene bidro dessuten til å underkommunisere de positive trekkene i kundearbeidet (Wouters 1998; Forseth

2002). Kundene representerer både smerte og glede i denne typen arbeid (Tolich 1993). Ifølge Korczynski (2002) er Hochschilds analyse gyldig når det gjelder vanskelige kunder. Alle kundemøter er derimot ikke preget av servilitet og underdanighet fra tjenesteyteren, og kunden er viktig for opplevelsen av variasjon og identitetsdannelse (Frenkel m.fl. 1999; Forseth 2002).

Internasjonal og skandinavisk forskning på feltet har dokumentert at frontpersonalet utformer rollen og sin selvpresentasjon på ulikt vis og ikke framstår som styrte marionetter (Amble & Gjerberg 2002; Forseth 2002). Bolton (2005) og Bolton & Boyd (2003) argumenterer for at emosjoner i organisasjoner blir styrt og kontrollert av *både* ansatte og ledelse på en rekke distinkte måter. I en servicebedrift vil kommersielle, profesjonelle og organisatoriske 'følelsesregler' gjøre seg gjeldende. De som utfører emosjonelt arbeid har imidlertid tilstrekkelige og finjusterte ferdigheter til å føye seg etter kravene til ledelsen, men det finnes også handlingsrom for aktørene av både individuell og kollektiv art. Ansatte kan, i gitte situasjoner, selv velge å yte det lille ekstra som en gave til en kunde eller bruker. Utviklingen innen feltet har derfor gått fra å betrakte aktøren som 'managed heart' (Hochschild 1983) som er styrt av systemet og ledelsen krav, til aktøren som 'emotion manager' (Bolton & Boyd 2003) som selv velger når hun smiler og yter det lille ekstra (Amble & Gjerberg 2003; Forseth 2002).

Ambivalenser i emosjonelt arbeid handler imidlertid ikke bare om diskrepans mellom hva enkeltindivider føler og organisatorisk ønskverdige uttrykk (f. eks. at flyvertinnene i Hochschilds studie *måtte* smile). Ambivalens kan også knyttes an til motsetningsfylte forventninger og roller i et sosialt system og arbeidsorganisering. Drivere for slike typer ambivalenser blir drøftet i neste del.

Kundedrevne byråkratier i en endringstid og ambivalenser

Hvordan ledelsen forsøker å regulere og styre frontlinjearbeidet, og hvordan arbeidet intensiveres i kjølvannet av globale endringsprosesser, er også viktig for å forstå ambivalenser i en arbeidskontekst. Korczynski (2001; 2002) bruker begrepet "*det kundedrevne byråkratiet*" når han beskriver typiske trekk ved organisering og ledelsens kontroll i moderne servicevirksomheter. Organiseringen av arbeidet er styrt av to former for logikk: standardisering og rasjonalisering på den ene siden og kundeorientering på den andre. For frontpersonalet betyr dette at de på den ene siden må forholde seg til byråkratiets krav til effektivitet. På den andre siden forventes de å rette seg etter en kundedrevet logikk ut fra servicekvalitet og kundetilfredshet. Det kundedrevne byråkratiet opererer derfor med kontroll på to nivåer, et direkte og et normativt nivå (Korczynski 2002). På det direkte nivået skjer styringen gjennom regler og måleparametre. Den normative styringen foregår indirekte gjennom at lederne forventer at de ansatte opptrer profesjonelt utad og møter kundenes krav på en tilfredsstillende måte. En slik dobbel styringslogikk resulterer i dilemmaer på alle nivåer i virksomheten, og kan føre til motsetninger mellom selskapets konsepter, ledelsen forventninger og kundenes krav.

Utviklingen i arbeidslivet mot mer fleksibelt og grenseløst arbeid bidrar også til å forsterke ansattes ambivalenser og dilemmaer. Sennett (2006) beskriver hvordan nåtidens 'fleksible kapitalisme', karakterisert ved økt konkurranse og høy endringstakt, bidrar til kortsiktighet, usikkerhet, overflatiske relasjoner og personlighetens nedsmeltning. Arbeidets "*vidunderlige nye verden*" (Beck 2000) med prestasjonsfokus, grenseløse arbeidsoppgaver og nye former for disiplinering og selvregulering er et tveegget sverd – ufordrende og risikabelt. I tråd

med diskursen om myndiggjøring ('empowerment') blir mye ansvar flyttet over til den enkelte ansatte. Mer ansvar til den enkelte betyr ikke automatisk mer ressurser og myndighet. Under slike forhold blir det opp til den enkelte å finne løsninger på organisatorisk skapte dilemmaer, og det forsterker sårbarheten til den enkelte ansatte. Dessuten har maktforholdene i kunderelasjonene endret seg i tråd med credoet om at kunden har alltid rett. Endringene fra byråkrati mot mer markert og fra posisjonsmakt til personlig makt har også bidratt til at serviceansatte framstår som kjønnete individer som må forhandle og utøve personlig makt hvor de tidligere var beskyttet av sin posisjonsmakt i kundemøtene (Forseth 2005). Med dette som bakgrunn vil jeg i artikkelen utforske forskjellige typer ambivalenser i frontlinjearbeid, hvordan ansatte erfarer og hankses med ambivalenser i sitt arbeid og hva som er sentrale driver for ambivalensene.

Metode

Fire kundebehandlere, en mann og tre kvinner, betjener kunder i skrankene. Skrankene er åpne uten gitter eller skuddsikkert glass som er vanlig i utlandet. Tre kunderådgivere med egne kundeporteføljer sitter bak skjermvegger lenger bak i lokalet. Alle ansatte er i førtiårene bortsett fra en kvinne i tyveårene og en i femtiårene. Bankfilialen er full av folk; pensjonister, tenåringer og en mor med barn. Kundene står i kø eller sitter på sofaene ved inngangen. Atmosfæren er preget av tempo og travelhet, og frontpersonalet forsøker å ta unna køen så raskt som mulig.

Dette er et øyeblikksbilde fra en bankfilial ved et kjøpesenter i en større norsk by på slutten av nittitallet. Ledelsen i banken omtalte dette som en "*travel senterbank*". Filialen hadde stor pågang av kunder – spesielt kategorier av kunder som ikke hadde

konvertert til telefon og nettbank. I motsetning til resten av filialnettet og hovedkontoret hadde filialen utvidet åpningstid og skiftarbeid, og de ansatte ved filialen var rekruttert ut fra om de hadde høy toleranse for stress. Dette ble stedet for første innsamling av ansattes fortellinger.

Datamateriale og utvalg

Datamaterialet i artikkelen stammer fra en større intervjuundersøkelse blant ansatte i bank, ved et kjøpesenter og kommunal pleie- og omsorgstjeneste i en norsk by.³ Datamaterialet besto av to spørreundersøkelser, observasjon, intervjuer, uformelle samtaler og ansattes egne fortellinger fra sin arbeidshverdag. Datamaterialet fra bank besto av 149 ansatte fra hovedkontoret og 12 filialer: i hovedsak kundebehandlere og kunderådgivere. Gjennomsnittsalderen var 43 år, og gjennomsnittlig ansiennitet i banken var 10 år. Langt de fleste ansatte hadde fulltidsstilling, og majoriteten av de ansatte i utvalget var kvinner.

Finansnæringen i Norge gjennomgikk en stor krise på slutten av 1980-tallet og begynnelsen på 1990-tallet, og staten måtte inn for å berge bankene. I kjølvannet av denne bankkrisen fulgte en tøff periode med en omfattende effektiviserings- og endringsprosess med nedbemanning i denne banken.

Erfaringsbasert minnearbeid

Begrepet minnearbeid stammer fra en feministisk sosiolog Frigga Haug (1987), som utviklet en teori og en metode for å utforske menneskelig erfaringer i lys av en patriarkalsk kontekst. Tause tema og tattfor-gitt-heter bringes fram ved at de utforskede bidrar med data (minnefortellinger) fra sin egen hverdag. Minnene drøftes kollektivt i grupper slik at andre kan lese sine erfaringer inn i minnehistoriene. Minnearbeid har bidratt til å italesette tause tema, ubehagelige

følelser, dilemmaer og motsigelser i en kjønet kontekst (se f. eks. Widerberg 1994).

Opplegget med minnearbeid i banken skjedde i 1998, og ble tilpasset hverdagen i en travel bankfilial (Forseth 2001). De ansatte var kundebehandlere i skrankeposisjon og kunderådgivere med egne kundeporteføljer. Kunderådgiverne måtte imidlertid ta sin tårn i skranken for å holde kassene (skrankene) åpne. De syv ansatte og deres leder fikk utdelt sitatet fra en kollega om at skrankejobben var *“belastende og stressende... variert og morsom”*, (hele sitatet er gjengitt som det tredje sitatet i delen om bankens ansikt utad i denne artikkelen). De ble bedt om å skrive en fortelling fra et kundemøte. Alle ansatte på filialen, filiallederen og leder for privatmarkedsdivisjonen i banken deltok etter deres eget ønske på en kollektiv drøfting av fortellingene. Gruppen var entusiastisk og hadde mange kommentarer, og disse ble tatt opp elektronisk og skrevet ut. Denne seansen bidro med ytterligere fortellinger og dialogbaserte data. I forkant av et internt seminar for kundebehandlere i banken, hvor jeg skulle holde foredrag, gjentok jeg prosedyren og dette resulterte i 28 nye fortellinger. Minnematerialet er rikt og kan fortolkes på ulike vis; ut fra hvem og hva som hovedtema, og hvilke tema og følelser som var implisitt og eksplisitt i fortellingene. Jeg har valgt ut noen eksempler som er spesielt relevante for tematikken i denne artikkelen. I den grad stilling, kjønn og alder er kjent, har jeg valgt å inkludere dette.

Bankens ansikt utad

Mange av dem som arbeidet i skrankeposisjon, understreket at kundemøtene var av stor betydning for deres arbeidsglede, slik som denne kunderådgiveren:

“Gleden som jeg føler i mitt arbeid kommer fra menneskene som jeg møter både foran og

bak skranken. Hvis jeg kan bidra med hjelp og gode råd til kunden er jeg fornøyd." (Kunderådgiver).

I dette sitatet er det de positive følelsene ved det å jobbe med mennesker som blir vektlagt. Det er både kundene og kollegene som er kilde til arbeids glede og jobbtilfredshet. Ny teknologi har ført til færre kundemøter ansikt-til-ansikt. Dermed er det færre kunder som oppsøker bank for å få utført tjenester, og det er behov for færre ansatte i tradisjonelt skrankearbeid. Transaksjonene for skrankepersonalet har endret karakter fra å betjene kunder og administrere penger ut og inn av konti, til salg av et bredt spekter av finansielle produkter og tjenester. En annen kunderådgiver sammenfattat hvordan arbeidssituasjonen oppleves:

"Vi er bankens ansikt utad. På mange måter er vi privilegerte fordi vi har variert arbeid, og vi har varme føtter. Vi får lov til å gjøre mye forskjellig og spille på mange strenger. Å lære nye ting kan være smertefullt – og samtidig ufordrende og moro." (Kunderådgiver)

Sitatet utmerker seg med sin rike billedbruk. Ettersom kunderådgiverne har mye direkte kundekontakt, utgjør de *"ansiktet til banken utad"*. Implisitt i dette er at de må holde masken utad. Sitatet formidler også et spekter av følelser knyttet til frontlinjearbeidet. Ambivalens hos den enkelte framtrer her gjennom motstridende følelser og uttrykk som *"utfordrende og moro"*, og *"smertefullt"*. Ambivalensene handler også om den sosiale rollen eller posisjonen: Jobben som kunderådgiver er preget av dobbelhet; den er givende og moro, men den ansatte må hele tiden sette seg inn i nye produkter og systemer og lære nye ting. Hun opplever at hun tilhører en *"privilegert"* gruppe, og dette eksemplifiserer hun gjennom bruk av to interessante metaforer: *"spille på mange strenger"*

og *"varme føtter"*. Hun trekker fram det positive ved utviklingen og synes at de er heldige som får lov til å lære mye nytt og bruke så mange sider av seg selv, selv om det kan være slitsomt. Metaforen varme føtter er interessant og kan fortolkes på flere måter. En tolkning handler om det fysiske; at de jobber innendørs, har et bra inneklima, gode hjelpemidler og velordnede arbeidsforhold. Begrepsparet *"varme føtter, kald i hjertet"* har tidligere blitt brukt om serviceyrker hvor arbeidet har blitt rutinisert, samtidig som tjenesteyter forventes å yte individuell og personlig service (Grimsmo m.fl. 1999). Neste fortelling belyser hvordan slike ambivalenser håndteres:

"Jeg har allerede begynt å søke meg bort fra skranke. Jeg påstår at det er den mest belastende og stressende jobben i vår bank. Jeg er mye ute i frisk luft, har god kontakt med gode venner og barn, og det gir meg styrke til denne stressende jobben, som egentlig er en variert og morsom jobb. Men jeg er nok utbrent" (Kundebehandler)

På samme vis som i den forrige fortellingen kan vi her lese ut to ulike former for ambivalens. For det første den følelsesmessige ambivalensen i form av at den enkelte beskriver ulike og motstridende følelser; det er moro og utfordrende, men samtidig utmattende og kan resultere i utbrenthet. Den sosiale / rolle ambivalensen skrives inn i funksjonen fordi jobbkravene er av en slik art at den er *"variert og morsom, belastende og stressende"* på samme tid. For å takle disse jobbkravene, beskriver denne kundebehandleren flere individuelle mestringsstrategier: Det første er å være i fysisk aktivitet utendørs for å holde seg i form. Det andre er å dyrke nære relasjoner med familie og venner for å få påfyll og avregere. Imidlertid har dette tydeligvis ikke vært tilstrekkelig fordi hun sier hun er utbrent og velger å søke seg bort fra skran-

ken – en 'exit' fra det hun opplever som en belastende jobbsituasjon. Dette eksemplet berører en viktig diskusjon. En kan ikke trene seg bort fra ambivalenser som er organisatorisk skapt, men en kan bli sterkere slik at en tåler mer. Det kan igjen bety at en må takle enda flere ambivalenser. Dersom ambivalenser underkommuniseres, kan det lett bli slik at det blir enkeltindividene som blir problemet og ikke arbeidsforholdene.

“Den nye tid” – mellom standardisering og selvregulering

I intervjuene med en av lederne i banken ble begrepene “*gammel tid*” og “*ny tid*” brukt for å karakterisere endringsprosessene i finansnæringen, og hvordan banken hadde beveget seg fra en “*innoverskuende organisering*” av produksjonen til å bli mer kundeorientert (Forseth 2001). “*Den gamle tiden*” i bank er representert med fortellinger om å betjene kunder, og flytting av penger ut og inn av konti. “*Den nye tiden*” i bank dreier seg i større grad om salg, problemer med nye produkter eller systemer, og klager på gebyrer. Den tredje kategorien av fortellinger handlet i større grad om konteksten rundt kundemøtene: omveltninger i finansnæringen, turbulens i banken, nedbemanning, fremmedgjøring og redusert jobbtrygghet. Fortellingene tegner et tydelig bilde av de ansatte i en skvis mellom standardisering og selvregulering, salgspres og rask betjening/individuell kundeservice. Det er spesielt de *negative* eller *problematisk*e episodene som har blitt nedskrevet av de ansatte. Kun tre av fortellingene handler om positive kundemøter og blide kunder. Dette er interessant i lys av at de bankansatte i stor grad vektla det positive ved kundemøtene i svarene på de åpne spørsmålene i surveyen og den kollektive drøftingen av minnene. I det følgende blir et utvalg av disse minnefortellingene presentert.

Skrankearbeid kan fortone seg som enkelt og underordnet arbeid for utenforstående, men fortellingen under dokumenterer noe annet. I stedet for å beskrive en spesifikk hendelse med en kunde, har fortelleren valgt å gjenfortelle en liste med kravspesifikasjoner til kundebehandlerne fra ledelsen i banken.

“Skranke er den mest belastende og stressende jobben på grunn av disse jobbkravene:

- *Å ta i mot kunder – køen hele tiden, å ta inn telefoner*
- *Å svare på masse forskjellige spørsmål gjennom en dag*
- *Å ta avgjørelser, råde og hjelpe kunder, være produktorientert og selge produkter*
- *Å være blid, hyggelig, opplagt, imøtekommende, positiv, troverdig, selvstendig, effektiv, forstå kundens behov, initiativrik, tåle stress, markedsorientert, fleksibel, omstillingsvillig, mål og resultatrettet, problemløsende, utvikle oss*
- *Å gi det ‘lille ekstra’ (egentlig bare hyggelig)*
- *Å holde orden – et ryddig og pent lokale*
- *Å passe på at vi har nok rekvisita (påfylling fram i lokalet), bestilling av penger/valuta*
- *Å foreta avstemminger av valuta (sedler – reisesjekker)*
- *Å beherske de tekniske systemer, nye systemer, ‘barnesykdommer’ som følger med de nye systemer.*
- *Å beklage nye systemer som ikke virker (i det siste regningsbetalingssystemet)*
- *Å komme i god tid før åpningstid så alt er klart til å ta i mot kunden (minimum et kvarters tid)*
- *Å stemme av kassen – tidsnød før budet kommer*
- *Å få utført etterarbeid.”* (Kundebehandler)

Skriveren tok utgangspunkt i begrepsparet “*belastende og stressende*”, og opplistingen

beskriver en rekke relasjoner til både mennesker og teknologi, og hva som forventes av den enkelte ansatt. Den lange listen viser at jobbkravene er av ulik karakter: Konkrete *fysiske* oppgaver dreier seg om å rydde og holde lokalene i orden, påfylling av rekvisita, bestille penger og valuta. I tillegg kommer det å se på dataskjerm og trykke på et tastatur (selv om det ikke er spesifisert her). På den *mentale* siden nevnes å ta avgjørelser, foreta avstemninger, lære seg nye systemer og nye produkter. I moderne finansvesen må de ansatte beherske et stort spekter av produkter innen tradisjonell bankdrift, men også forsikring og pensjon. Kundebehandling i bank innebærer å utføre et omfattende emosjonelt og relasjonelt arbeid overfor både systemer, kunder, kolleger, ledelse og seg selv: Det dreier seg både om relasjoner til bankens IKT-systemer – eller slik det ble uttrykt her: *“Beherske systemene og de barnesykdommene som ofte følger med, og ikke minst – beklage når systemene ikke fungerer”*. Sitatet inneholder også hva som er organisatorisk ønskelige følelser: Det handler om å vise oppmerksomhet og positive følelser (smile, imøtekommenhet, blid, hyggelig og opplagt), empati for kundens situasjon og det å yte *“det lille ekstra”* slik at kundene blir fornøyde. Dette omhandler den følelsesmessige ambivalensen – at en må holde masken overfor alle typer kunder – også de som skjeller ut skrankepersonalet. En av de ansatte fortalte at etter å ha blitt krenket og utskjelt av en kunde, unnlot hun å smile og ha blikkontakt mens hun avsluttet transaksjonen.

Denne beskrivelsen rommer også organisatorisk ambivalens fordi banken signaliserer motsetningsfylte strategier: effektivitet skal etterstrebtes på samme tid som en yter individuell kundepleie og har empati med hver enkelt kunde sin situasjon. Ettersom mye av arbeidet i bank er standardisert og regulert, er det grenser for mye fullmakt den

enkelte har til å forhandle med kundene. En annen type ambivalens knyttes til funksjonen som kundebehandler – sosial/rolle ambivalens: Jobbkravene er omfattende og framstår som til dels motstridende: innlevelse og effektivitet, betjening og salg. Hvor mye oppmerksomhet skal en gi til hver enkelt kunde versus det å betjene køen så raskt som mulig? Andre beskrev også dilemmaet mellom kundens reelle behov, og salg av produkter (som var blitt innført som måleparameter på gruppenivå for å stimulere til økt salg). En fjerde type ambivalens, teknisk/system ambivalens, handler om dobbelheten i forhold til IKT-løsningene. Disse fungerer som arbeidsredskap og hjelpemiddel, men skal også beherskes og bidrar til frustrasjon når de ikke fungerer. Problemer med teknologien er også noe de må hankses med overfor kundene.

Samlet sett involverer jobbkravene til kundebehandlerne hele mennesket – både hender, hode og hjerte. *“I skrankejobben handler det mer om å betjene folk enn å håndtere penger”*, som en av dem uttrykte det. Arbeidsoppgavene framstår på mange måter som omfattende og grenseløse, samtidig som flere av disse oppgavene er usynlige og først blir synlige dersom de ikke blir utført. En må nesten være en balansekunstner for å mestre alt dette, men det er umulig å prestere like godt på alle dimensjonene samtidig. Denne jobblisten er interessant utenfor bank fordi den inneholder mange honnørord og har resonans til diskursen om den ideelle arbeidstaker i dagens vestlige samfunn. Det er bildet av det tilpasningsdyktige individ som greier å framstå som *initiativrik, tåle stress, markedsorientert, fleksibel, omstillingsvillig, mål og resultatrettet og problemløsende*. Dette henger også sammen med myndiggjøring som ledelsesstrategi. Det er i mindre grad rom og aksept for å vise at en er svak, sliten, kritisk, negativ, engstelig, sint, overarbeidet og lei av kunder. Det kre-

ves derfor emosjonelt arbeid overfor seg sjøl og andre for å framstå som dedikert, dyktig og vellykket medarbeider. Hos den neste fortelleren er ambivalensen i kundemøtene beskrevet gjennom to separate fortellinger som omfavner både de oppløftende og de ubehagelige møtene med kunder.

“En spesiell kunde ‘spiller sin kassett’ hver gang banken besøkes: Gid for en kø... Er det ikke noen som ekspederer her? Jeg har privat-sjåfør – jeg har syk mann. Hvor lenge skal jeg vente?... Er NN [leder] til stede? Dersom leder er til stede – et raskt besøk på kontoret for så å snike i køen når de kommer ut. Jeg kommer tilbake igjen når du kan postere i bankbøkene mine (vi har ikke bankbøker lengre)... For en kassalapp – simple saker. ... Tror jeg bytter bank... Tar du mye for denne giro – for noe forferdelig. Dere er griske – tror jeg bytter bank... Vet du hvor lenge jeg har vært her ... Alt dette ved hvert besøk – høy-røstet og synbar. Alle kunder og ansatte får liksom gjennomgå. Når vedkommende viste seg i døren fikk en nesten angst. ... Har dere noe gratis? Denne kunden har forsuret vår hverdag i lange tider.”

*

“Enkelte kunder takker for at du ønsker dem en fortsatt hyggelig dag, god helg osv., og noen takker med en liten blomst eller ‘godis’. De setter pris på en hyggelig kommentar og et smil – det varmer.” (Kundebehandler)

Disse to fortellingene illustrerer de ambivalente følelsene overfor kundene: De slitsomme kundene forsurer hverdagen og kan bli en pest og en plage, men de hyggelige kundene er et lyspunkt. Den første fortellingen illustrerer på en god måte noe av bakgrunnen for atferden og utbruddene til kundene. Ettersom banken hadde vært gjennom en omfattende omstrukturering og innført nye datasystemer, kunne alle disse omveltningene virke fremmedgjørende

for noen av kundene. Denne kunden kan stå som en representant gruppen som henger igjen i ‘den gamle tiden’ og tilhørende konsepter (f. eks. var bankbok ikke lenger noe en ga til kundene). Gjennom sine verbale utbrudd signaliserer vedkommende også sin kassetilhørighet og synet på frontpersonalet som tjenerskap. Slike kundemøter oppveies imidlertid av deilige og oppløftende samhandlinger med en kunde:

“Kunden – en eldre dame – kommer for å ta ut 300 kroner. Hun forteller om sin ensomhet og at ingen vil høre hvordan hun har det. Jeg sa bare at hun måtte være positiv og se lyst på situasjonen. Vi bryr oss om alle kundene, men mange venter på å bli ekspedert (kø). Hun fikk pengene med ordene: ‘Ha en god dag’. Femten minutter senere kom hun med blomster, men jeg var gått til lunsj. En uke senere fikk jeg takket for blomstene og sa at jeg hadde bare gjort min plikt. Bare en kommentar kan gjøre livet litt lysere også for eldre, ensomme mennesker.” (Kundebehandler)

Ettersom serviceproduksjonen skjer i møtet med kunden er det avgjørende hvordan den ansatte møter kunden. I dette tilfellet handler det om et eldre og ensomt menneske som muligens ikke har så mange arenaer for å få bekreftelse. At bankfunksjonæren tok seg tid til å muntre opp den gamle damen, kan ha bidratt til at den gamle følte seg mer betydningsfull som individ. I kundemøtene får en direkte tilbakemelding på jobbutførelsen der og da, og får bekreftelse på at egen innsats er verdifull og samfunnsnyttig. Kundebehandleren kan oppleve ambivalens i forhold til tidsforbruk: å bekrefte kunden eller betjene køen. Dette handler om både følelsesmessig og organisatorisk ambivalens: ansatte kan komme i en skvis i mellom hva som er god nok service, og når de skal sette grenser overfor den enkelte kunde.

Ambivalenser som konsekvenser av endringsprosessene

Ansattes opplevelse av endringsprosessene knyttet til IKT og deregulering, og hvordan endringene er drivere for ambivalenser var tema i noen av minnefortellingene.

“Arbeidsstokken, les utgiftene, har blitt kuttet ned samtidig som arbeidsmengden har økt. Vi er lojale til ledelsen og fortsetter til stupet – arbeid – arbeid – smil – arbeid. Reaksjonene fra kundene er stort sett negative – det virker som det er tillatt å hetse bankansatte.” (Kundebehandler)

I fortellingen blir den dramatiske betegnelsen *“fortsetter til stupet”* brukt for å karakterisere utførelsen av arbeidet. Den følelsesmessige ambivalensen handler om å kontrollere egne frustrasjoner og likevel være positiv utad. De bankansatte framstår som disiplinerte og lojale som arbeider og smiler til tross for en presset situasjon. Kundene sies å ha endret atferd i kjølvannet av endringsprosessene. Kunder som er misfornøyde med gebyrer, nye servicekonsepter, produkter og ny teknologi lar sin frustrasjon gå ut over frontpersonalet – bankansatte blir *“hetset”* av kundene. Dette står i kontrast til uttalelsene og fortellingene om alle de hyggelige kundene. Her er det en flertydighet i datamaterialet. De ansatte ved bankfilialen anslo at antallet vanskelige og ubehagelig kunder ikke var høyt – *“det trenger ikke å være én per dag heller”*. Det var imidlertid de ubehagelige hendelsene som festet seg i minnet – de *“satte seg i kroppen og ble med hjem”*. Dette kan ha sammenheng med at det er vanskelig å takle det som er ubehagelig, og at opplevelsen setter seg.

Det kan virke som det er en forskyvning i grenser og hva kunder kan tillate seg over frontpersonalet. I den kollektive drøftingen ved filialen var det en av kunderådgiverne som supplerte med følgende episode:

“Alle tre kassene var åpne, men tre andre ansatte – alle voksne kvinner – sto bak skranken i forbindelse med opplæring. En mannlig kunde i kø uttalte: Si meg er det ingen som ekspederer, men bare halvgamle kjerringer som kakler bak skranken?” (Kunderådgiver)

Dette viser hvordan en kunde i en kjønet overordnet posisjon bruker sin definisjonsmakt på å krenke og stemple kvinnene bak skranken som underordnede og usynlige. Stigmatiseringen forsterkes ved at de ble assosiert med avdankete kjønnsobjekter (*“halvgamle kjerringer”*) (se Gullikstad & Forseth 2005). Det var enighet blant de kvinnelige bankfunksjonærene og den ene mannlige ved filialen, om at noe liknende neppe ville ha skjedd dersom det bare befant seg menn i skranken. Skranken fungerer som en arena hvor kunder lar følelsene få komme til uttrykk, og kjønnede skript og symboler tas i bruk (Forseth 2005).

Den neste minnefortellingen tegner et mer nyansert bilde av de *reelle* kundene som både lette, hyggelige, krevende og vanskelige. Begrepet reell kunde blir her brukt i motsetning til mer generaliserte kundebilder, som ofte er utgangspunkt for bedriftsstrategier.

“Det kommer og går gamle og nye kunder hver eneste dag. Etter hvert lærer du å kjenne noen av dem ganske godt. Du må lære deg å takle både lette og vanskelige kunder. En ‘fleip’ kan gå til noen mens overfor andre bør dette unngås. Du skal selge banken og du skal arbeide hurtig og ta køen, eller du skal selge banken som prioritet. Vi må jo ha tilfredse kunder, og jeg gjør dette fifty-fifty. Vi har salgsmål hengende over hodet på oss og kravene er store. Samtidig går nedbemanningen sin gang, og det går ut over oss i skranken. Opplæring er det lite av og vi blir ikke prioritert. Jeg føler at det arbeidet jeg gjør, er

med på å nedlegge min egen arbeidsplass. Vi blir helt overstyrt. Hadde det ikke vært for mange hyggelig kunder, hadde jeg ikke holdt ut i denne jobben.” (Kundebehandler)

Fortellingen formidler på en fortettet måte ulike typer ambivalenser: Gleden i forhold til de hyggelige kundene og utfordringen med de krevende kundene (følelsesmessig ambivalens). Dilemmaene i frontlinjearbeidet mellom salg av produkter og betjening av kunder (sosial /rolle ambivalens), effektivitet og tilfredse kunder. Organisasjonen framstår som ambivalent – salget i frontlinjen er viktig og kravene er store, men antall ansatte er blitt redusert. ‘Sorgen’ og frustrasjonene over utviklingen i banken og finansnæringen kan også leses ut fortellingen.

De ansatte ved filialen uttrykte blandede følelser til denne virkelighetsbeskrivelsen. Noen kolleger mente at dette handlet om mangel på kommunikasjon mellom banken og de ansatte, og var blant annet uenige i at de ikke fikk opplæring. Andre kolleger sa at det var en god beskrivelse av endringsprosessene. En påpekte at arbeidsgiver gjennom mangel på bemanning, nye produkter, programmer og systemer bidro til økt krysspress – og dermed ambivalenser.

Diskusjon

Filialnettet i banken har blitt redusert som ledd i ytterligere effektiviserings- og endringsprosesser, og denne filialen er erstattet av en minibank. I et foredrag til tillitsvalgte i finansnæringen, diskuterte vi dilemmaer i skrankeposisjon. En tillitsvalgt fra samme bank kommenterte endringene og ordla seg omtrent slik: Ansatte som ikke lenger mestret presset og økt fokus på salg, valgte sluttpakke og har fått seg annet arbeid utenfor banken. De som er igjen har funnet sin måte å mestre krysspress og ambivalente

jobbkrev. Dessuten bruker vi galgenhumor og BOHICA overfor de stadige endringene – ‘Bend over, here it comes again’. Dette er et partikulært utsagn fra en tillitsvalgt, og ble uttalt som spissformuleringer i en diskusjon. En fortolkning kan være at ambivalenser er vilkår som en må forholde seg til individuelt. Det kan også handle om at temaet ambivalens ikke har vært satt på dagsorden i tilstrekkelig grad, og derfor ikke blitt adressert gjennom kollektive tiltak.

Ambivalens i frontlinjearbeid er tema for denne artikkelen, og formålet er å utforske begrepet teoretisk og empirisk. Det teoretiske bidraget i artikkelen er å fylle begrepet ambivalens med innhold, og det har blitt belyst empirisk gjennom en casestudie blant kundebehandlere og rådgivere i en norsk bank. Grunnet pågående endringsprosesser er dette en velegnet arena for å studere ambivalenser og utfordringer med grenseløst arbeid og selvledelse blant frontpersonal i privat sektor.

I litteraturen på feltet har diskrepans mellom egne følelser og organisatorisk ønskelige følelser fått mye oppmerksomhet, men ambivalens i denne typen arbeid handler ikke bare om motsetningsfylte eller blandede følelser i hvert enkelt individ, men ambivalens kan også knyttes an til motsetningsfylte forventninger, roller, funksjoner i et sosialt system og arbeidsorganisering. Et viktig bidrag er å studere aktørene og deres selvregulering i lys av styring og regulering fra ledelsen og pågående endringsprosesser. Med utgangspunktet i det kundedrevne byråkrati (Korczynski 2001; 2002) og grenseløst arbeid (Forseth 2001; Allvin m.fl. 2006) som bakteppe, har jeg forsøkt å identifisere hvor ambivalensene ligger, hvordan de oppleves og håndteres i jobbhverdagen til frontpersonalet.

Analysen viser at ambivalenser er et gjennomgående trekk i datamaterialet. De ansatte forventes å danse etter to rytmer på en

gang – standardisering på en side og bruk av det hele menneske og selvregulering på den annen side. Denne moderne dobbelhet i arbeidet kommer sterkt til uttrykk i finanssektoren som i kjølvannet av moderniseringsprosesser har vært gjenstand for omfattende standardisering, samtidig som selvledelse og verdiledelse blir utbredt (Hvid 2009). En type ambivalens handler om det å presentere et positivt uttrykk utad overfor kundene, mens den enkelte kan føle noe helt annet. 'Smilets pris' har vært et hovedtema i litteraturen om emosjonelt arbeid (Bolton 2005; Forseth 2001). Samhandlingen med kunden og identifikasjonen med rollen kan imidlertid bidra til at det å presentere de 'riktige' emosjonene utad oppleves som naturlig og spontant (Parkinson 1991). Den følelsesmessige ambivalensen er imidlertid ikke den eneste formen for ambivalens som nedfeller seg i kundemøtene. Ut fra fortellingene til de ansatte har jeg identifisert ulike typer av ambivalenser og disse er begrepsfestet som: 'følelsesmessig ambivalens', 'sosial/rolle ambivalens', 'organisatorisk ambivalens' og 'teknisk/system ambivalens'. Den andre typen handler om de motstridende jobbkra- ver til frontpersonalet om både å betjene kundene så raskt som mulig samtidig som de forventes å vise innlevelse og tilpasse servicen til den enkelte. Den tredje typen handler om at banken framstår som en ambivalent organisasjon som legger stor vekt på effektivisering og standardisering, samtidig som de ansatte blir ansvarlige og selv skal forhandle med kundene om forhold som de ikke har myndighet over. Teknisk/system ambivalens er relatert til den nye teknologien som er viktig i arbeidsutførelsen, men som blir problematisk når den ikke fungerer. Endringsprosessene og innføring av ny teknologi har endret jobbkra- vene og arbeidsforholdene. Dette fordrer også endret kundeatferd, og frustrasjoner

fra kunder som ikke behersker den nye teknologien kan forsterke ambivalenser hos de ansatte fordi de blir skyteskive.

Frontlinjearbeid har flere positive sider, og kan være stimulerende og utviklende for dem som utfører det. Baldamus (1961) brukte uttrykket 'effort bargain' om relasjonen mellom ansatte og bedriften i studier av industriarbeid. Det dreide seg om hvorvidt ansatte opplevde at de og deres arbeidsinnsats ble verdsatt av kolleger, ledelse og samfunnet rundt. I dagens servicesamfunn må kundene inn som et viktig ledd i denne 'likningen'. De betyr mye for arbeidsgleden og opplevelsen av å bli verdsatt og respektert, men bidrar også til belastninger og krenkels- ser. Kundene en arbeidsmiljøfaktor som er lite 'styrbar', og det er heller ikke alltid like lett for kundene å forstå eller tilpasse seg nye konsepter i virksomhetene.

De ansatte vektla det positive ved kundearbeidet og hvordan kundene er viktig for arbeidsgleden og identitetsdannelsen. Allikevel var de positive kundefortellingene i mindretall i minnefortellingene. Det kan skyldes at slike kundemøter ikke setter like varige spor som de problematiske og krenkende kundemøtene. Minnematerialet innholdt i større grad fortellinger om dobbelhet eller ambivalenser, eller negative hendelser. De negative kundemøtene får størst betydning fordi de nedfeller seg i ansattes kropp og tas med hjem, som det ble sagt i den kollektive drøftingen ved bankfilialen. Dårlige og negative hendelser har større betydning enn gode og positive, og forskning har vist at dette gjelder på en rekke områder, inklusive interpersonlige interaksjoner (Baumeister m.fl. 2001; Fineman 1993). I vår kontekst kan det ha sammenheng med at de problematiske kundemøtene er vanskelige å takle og at de skjer for 'åpen scene'. Diskursen om den vanskelige kunden kan også fortolkes som en overlevelsesstrategi når bevisstheten om ambivalenser er un-

derutviklet i virksomheten, og ledelsen legger lite vekt på forebygging og bearbeiding av organisatoriske dilemmaer. Ansatte ved bankfilialen var overrasket over alle beskrivelsene over negative kundemøter fordi slike hendelser er i mindretall. De konkluderte selv med at opplevde krenkelser i kundemøtene ofte ikke italesettes (se også Sørensen 2008). Derimot blir de kroppsliggjort og tas med hjem, eller de forårsaker en utblåsning når grensen er nådd. Diskursen om den vanskelige kunden kan derfor være en måte som de ansatte bruker for å dele erfaringer og lære av hverandre, selv om dette ikke er en uttrykt strategi fra deres eller ledelsens side. De ansatte ved filialen besluttet at de, som et forebyggende tiltak, ville forsøke å drøfte slike kundemøter oftere på interne møter for å utvide det individuelle og kollektive repertoaret for mestring.

Ambivalensene er en integrert del av frontlinjearbeid og moderne arbeidsliv. Vår egen og internasjonal forskning om salgsarbeid har vist at dilemmaer mellom salg og service underkommuniseres fra ledelsen (Forseth m.fl. 2010; Korczynski 2002).

Å løfte fram ambivalensene og deres drivere er viktig for økt bevisstgjøring og for å utvikle organisatoriske strategier for hvordan ansatte kan hanskles med ambivalenser og håndtere vanskelige kundemøter. Faglighet, profesjonalitet, kollegastøtte og samtaler om kloke grep i grensereguleringen overfor både kunder, virksomhet og seg selv kan bidra til å bygge 'buffer' rundt de ansatte (Forseth 2003).

Diskursene om den allmektige kunden (*"kunden har alltid rett"*) og den myndiggjorte ('empowered') ansatte, skaper nye forventninger til frontpersonalet i interaktivt servicearbeid. Sett fra kundenes synspunkt er det forståelig at de blir misfornøyde dersom det blir et avvik mellom det de forventet og den servicen de opplever. Kundene identifiserer seg ikke alltid med

de nye konseptene eller kjenner til reglene i virksomheten, men forventer ofte at alt kan forhandles. Frontpersonalet på sin side skal innnta rollen som ansikt utad overfor kunder og brukere og inkarnere imaget til virksomheten (Forseth & Dahl-Jørgensen 2002). I økende grad er de blitt ansvarliggjort, men uten å ha fått mer makt og myndighet over rammevilkårene. Samtidig blir det opp til dem til å sette grenser og definere hva som er god nok service. Dette skjer i spenningsfeltet mellom arbeidsgivers krav, virksomhetens 'kundefilder' og kundens reelle krav. Analysen har vist at det er viktig å inkludere de reelle kundene (og ikke bare virksomhetens generaliserte kundefilder) i teorien om det kundedrevne byråkratiet. De relasjonelle sidene ved arbeidet er et sentralt utviklingstrekk, men det er også viktig å inkludere to andre tendenser: stigende endringshastighet og det grenseløse arbeidet. Disse gjør til at arbeidets betingelser ikke lenger er uavhengige omgivelser, men blir personlig strukturerte komponenter (Allvin m.fl. 2006). En slik tilstand kan forsterke opplevelsen av ambivalenser i arbeidet.

Metodisk ble mangfoldet av ambivalenser og følelser avdekket gjennom bruk av minnefortellinger. Designet slik det ble formulert av Haug (1987), er vanskelig å overføre til et tidsbegrenset besøk i en virksomhet. En kritisk kommentar er hvorvidt mitt opplegg kvalifiserer til betegnelsen minnearbeid fordi hver enkelt kun skrev en fortelling, og fortellerne deltok heller ikke i en lang prosess med kollektiv fortolkning og refortolkning. Når det gjelder utfallet, har nok min 'bestilling' på en fortelling fra et kundemøte påvirket hvilke tema som ble nedtegnet, og sannsynligvis bidratt til at minnefortellinger om kolleger, ledelse og teknologi er underrepresentert. Et annet moment er i hvilken grad valg av et annet sitat hadde bidratt med helt andre fortellinger om andre ambivalenser.

Konklusjon

Ambivalens er et tema som det har vært forsket lite på, men er et sentralt begrep for å forstå utfordringene i frontlinjearbeid. Litteraturen på feltet har dreid seg om diskrepans mellom egne følelser og organisatorisk pålagte følelser (*“ansatte skal smile til kundene”*). Ambivalensen i frontlinjearbeid handler også om andre typer ambivalens enn følelsesmessig ambivalens, slik som sosial/rolle ambivalens, organisatorisk ambi-

valens og teknisk/system ambivalens. Der- som ledelsen bidrar til å underkommunisere ambivalensene, blir de i stor grad overlatt til selvregulering. Analysen har vist hvordan endringsprosesser og en ambivalent organisasjon bidrar til å forsterke ambivalenser på flere nivåer. Ambivalens er et trekk ved det moderne arbeidslivet, og framtidig forskning bør undersøke ulike typer ambivalenser i andre arbeidslivskontekster og eventuelt utvide begrepsapparatet med flere dimensjoner.

NOTER

- 1 Jeg vil takke min kollega Tove Håpnnes for gode innspill til et tidligere artikkelutkast og Berit Gullikstad for hennes bidrag i våre tidligere analyser av minnematerialet.
- 2 ‘Emotion work’ (emosjonsarbeid) betegner innsatsen for å sørge for at ens følelser og deres representasjoner er i samsvar med sosialt aksepterte normer i den private sfære i motsetning til ‘emotional labour’ i lønnsarbeid. Dette skillet er ikke like entydig i nyere lit-

teratur på feltet.

- 3 Prosjektet var finansiert av Norges forskningsråd, Program for Helse i arbeidslivet, 1996-2001 “Intervensjonsforsøk i frontlinjeyrker”. Re-analyser av det kvalitative datamaterialet er finansiert gjennom prosjektet “Heftig og begeistret? Individualisering, kundekontakt og grenseregulering i arbeidslivet”, Arbeidslivsprogrammet, Norges forskningsråd, 2003-2005.

REFERENCER

- Abiala, Kristin (2007): Customer Orientation and Sales Situations: Variations in Interactive Service Work, *Acta Sociologica*, 42(3), 207-222.
- Allvin, Michael m.fl. (2006): *Gränslöst arbete – socialpsykologiska perspektiv på det nye arbetslivet*, Malmö, Liber AB.
- Alvesson, Mats (2001): Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity, i *Human Relations*, 54, 7, 863-886.
- Amble, Nina & Elisabeth Gjerberg (2003): Emosjonelt arbeid og mestringspraksis, i *Sosiologisk tidsskrift*, 11, 3, 248-272.
- Baumeister, Roy F. m. fl. (2001): Bad Is Stronger Than Good, i *Review of General Psychology*, 5, 4, 323-370.

- Baldamus, Wilhelm (1961): *Efficiency and Effort*, London, Tavistock Press.
- Beck, Ulrich (2000): *The Brave New World of Work*, Cambridge, Polity Press.
- Berge, Liv, Ulla Forseth & Tove Håpnnes (2009): Salg, salg, salg – over hele linja! Mandag hele året? Om mestringsstrategier og arbeidstiler i salg av forsikringer, i *Sosiologisk tidsskrift*, 17, 3, 195-216.
- Bjerring, Bodil m. fl. (red.) (2000): *Hvor går grænsen? – køn og arbejdsliv i forandring*, København, Samfundslitteratur.
- Briner, Robert B. (1999): The Neglect and Importance of Emotion Work, i *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 8, 3, 323-346.

- Bolton, Sharon (2005): *Emotion Management in the Workplace*, Houndsmill, Basingstoke, Hampshire, New York, Palgrave Macmillan.
- Bolton, Sharon C. & Carol Boyd (2003): Trolley Dolly or Skilled Emotion Manager? Moving on from Hochschild's Managed Heart, i *Work, Employment and Society*, 17, 2, 289-308.
- Courpasson, D. (2006): *Soft Constraint – Liberal Organizations and Domination*, Copenhagen, Liber & Copenhagen Business School Press.
- Dahl-Jørgensen, Carla & Sigrid Damman (2000): Kjønn, arbeid og grensesetting blant kvinner i frontlinjeyrker, i (Bjerring m.fl. (red.): *Hvor går grænsen? – køn og arbejdsliv i forandring*, København, Samfundslitteratur.
- Dahl-Jørgensen, Carla & Per Øystein Saksvik (2005): An evaluation of the impact of two workplace interventions on the health of service workers, i *International Journal of Health Services*, 35, 529-549.
- Fineman, Stephen (red.) (1993, 2000): *Emotion in Organizations*, London, Sage.
- Fineman, Stephen (1996): Emotion and Organizing, i Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy & Walter R. Nord (red.): *Handbook of Organization Studies*.
- Fineman, Stephen (red.) (2008): *The Emotional Organization – Passions and Power*, Oxford, Blackwell.
- Forseth, Ulla (2001): *Boundless Work – Emotional Labour and Emotional Exhaustion in Interactive Service Work*, dr.polit.-avhandling i sosiologi, Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet (NTNU).
- Forseth, Ulla (2002): Fra psykolog til sirkusartist, i Forseth, Ulla & Bente Rasmussen: *Arbeid for livet*. Oslo: Gyldendal.
- Forseth, Ulla (2003): *Fortellinger i SAS*, rapport STF 38A03513, Trondheim: SINTEF Teknologiledelse, IFIM.
- Forseth, Ulla (2005): Gender Matters? Exploring how Gender is Negotiated in Service Encounters, i *Gender, Work and Organization*, 12, 5, 440-459.
- Forseth, Ulla & Carla Dahl-Jørgensen (2002): Som logo, i Ulla Forseth & Bente Rasmussen (red.): *Arbeid for livet*, Oslo: Gyldendal.
- Forseth, Ulla m.fl. (2010): *Death of the Salesman: Paradoxes of Gender and Resistance in Customer Service Centres*, paper to the Gender, Work and Organization Conference, Staffordshire, UK, Keele University.
- Frenkel, Stephen J. m.fl. (1999): *On the Front Line. Organization of Work in the Information Economy*, Ithaca, Cornell University Press.
- Grimsmo, Asbjørn, Bjørg Aase Sørensen & Odd Løkke (1999): *Moderne tjenerskap: Varm på beina, kald i hjertet?* Rapport nr. 12, Oslo, Arbeidsforskningsinstituttet.
- Gullikstad, Berit & Ulla Forseth (2005): Kjønn som effekt – kundemøter som emosjonell og kjønnnet arena, i Nyeng, Frode & Grete Wennes (red.): *Kan organisasjoner føle?* Oslo: Liber forlag, 49-65.
- Haug, Frigga (1987): *Female Sexualization*, London, Verso.
- Herbst, Phillip G. (1974): *Socio-technical Design: Strategies in Multidisciplinary Research*, London, Tavistock Publications.
- Hochschild, Arlie R. (1983): *The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling*, Berkeley, University of California Press.
- Holt, Helle m.fl. (2009): *IT, køn og psykisk arbejdsmiljø i administrativt arbejde*, 9:11, København, Det Nasjonale Forskningscenter for Velfærd.
- Hvid, Helge (2009): To be in control – vejen til godt psykisk arbejdsmiljø, læring og innovation? i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 11, 1, 11-30.
- Korczynski, Marek (2001): The Contradictions of Service Work: Call Centre as Customer-Oriented Bureaucracy, i Andrew Sturdy m.fl. (red.): *Customer Service. Empowerment and Entrapment*, Houndmills, Palgrave.
- Korczynski, Marek (2002): *Human Resource Management in Service Work*, Houndmills, Palgrave.
- Leidner, Robin (1993): *Fast Food, Fast Talk. Service Work and the Routinization of Everyday Life*, Berkeley, University of California Press.
- Lupton, Deborah (1998): *The Emotional Self*, London, Sage.
- Martin, Emily (1999): Flexible Survivors, i *Anthropology News*, 40, September, 4-7.
- Mathiesen, Karin, Inger Marie Wiegman & Niels Møller (2006): *Udvikling av arbejdet i callcentre – sådan gikk det*, Lyngby, DTU.
- Merton, Robert K. (1976): *Sociological Ambiva-*

- lence, New York: Free Press.
- Nyeng, Frode & Grete Wennes (2005): *Kan organisasjoner føle?* Oslo: Cappelen Akademisk Forlag.
- Parkinson, Brian (1991): Emotional Stylists: Strategies of Expressive Management among Trainee Hairdressers, i *Cognition and Emotion*, 5, 5/6, 419-434.
- Regini, Marino, Jim Kitay & Martin Baethge (red.) (2000): *From Tellers to Sellers*, Cambridge, MA, MIT Press.
- Sennett, Richard (2006): *The Culture of the New Capitalism*, New Haven & London, Yale University Press.
- Sørensen, Ole Henning (2008): Stress som krænkelser af selvet – illegitime stressorer eller legitim ledelsesret, i *Tidsskrift for Arbejdsliv*, 10, 4, 76-91.
- Tolich, Martin (1993): Alienating and Liberating Emotions at Work: Supermarket Clerks' Performance of Customer Service, i *Journal of Contemporary Ethnography*, 22, 3, 361-381.
- Weigert, Andrew J. (1991): *Mixed Emotions – Certain Steps Toward Understanding Ambivalence*, New York, State University of New York Press.
- Widerberg, Karin (1995): *Kunnskapens kjønn*, Oslo, Pax.
- Wouters, Cas (1998): The Sociology of Emotions and Flight Attendants: Hochschild's Managed Heart, i *Theory, Culture & Society*, 9, 229-252.

Ulla Forseth, Dr.polit. i sosiologi, er seniorforsker i SINTEF Teknologi og samfunn, Gruppe for arbeidsforskning
 e-mail: ulla.forseth@sintef.no