

”INKLUDERING ÄR A OCH O...”

- MEDARBETARES ERFARENHETER AV LEDARSKAP
PÅ ETT TELEKOMFÖRETAG

Kandidatuppsats
Arbetsvetenskap

Minela Ahmetovic
Pontus Somi
Gabriella Uddh

A-K2018:3



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisations- och personalutvecklare i samhället, 180 hp

Svensk titel: *“Inkludering är A och O...”* – Medarbetares erfarenheter av ledarskap på ett telekomföretag.

Engelsk titel: *“Inclusion is everything...”* – Employees’ experience of leadership in a telecom company.

Utgivningsår: 2018

Författare: Minela Ahmetovic, Pontus Somi, Gabriella Uddh

Handledare: Danka Miscevic

Examinator: Margareta Carlén

Nyckelord: Telekombranschen, ledarskap, ledarskapsstilar, socialt stöd, krav, kontroll, personalomsättning

Sammanfattning

Telekombranschen är präglad av ett stressigt arbetsklimat och hög personalomsättning. Personalomsättningen bidrar inte bara till höga ekonomiska personalkostnader, utan också till låg arbetsmoral och engagemang hos de anställda. Vi fann det därav intressant att undersöka hur medarbetarna på ett telekomföretag upplever ledarskapet i organisationen. Vidare syftade studien till att undersöka de krav, kontroll och stöd medarbetarna upplever samt hur medarbetarna på telekomföretaget förhåller sig till personalomsättningen. Studien är av empirisk karaktär och den metodologiska utgångspunkten var att göra en kvalitativ studie med abduktiv ansats. Den använda datainsamlingsmetoden var semistrukturerade intervjuer. Resultatet visar att medarbetarna på telekomföretaget upplever och identifierar flera olika typer av ledarskap, varav den demokratiska ledarskapsstilen mest uppskattad. Att inkludera, stötta och visa empati är tre centrala egenskaper som eftersöks av medarbetarna. Vidare upplever respondenterna att arbetet karaktäriseras av höga krav, låg kontroll samt lågt socialt stöd från chefer och organisation.

Abstract

The telecom industry is characterized by a stressful work environment and high employee turnover. High employee turnover does not only contribute to high economic costs, but also to a low level of work ethic among employees. Therefore, we found it interesting to investigate how the employees of a telecom company experience leadership in the organization. Furthermore, the study aimed to investigate how the employees experience the demands, control and social support at their workplace and how they relate to the company's employee turnover. The study is of empirical nature and the methodological starting point was to make a qualitative study with an abductive approach. The data collection method used was semi structured interviews. The results show that the employees experience several different types of leadership, of which the democratic leadership style is the most appreciated. Including, supporting and showing empathy are three key qualities demanded by employees. Furthermore, the employees experience that the work is characterized by high demands, low control and low social support from managers and organizations.

Innehållsförteckning

KAPITEL 1	2
1 INLEDNING	2
1.1 Bakgrund.....	2
1.1.1 Telekombranschen.....	3
1.1.2 De anställdas arbetsituation.....	3
1.1.3 En bransch med hög personalomsättning	4
1.2 Syfte.....	5
1.2.1 Frågeställningar	5
1.3 Avgränsning.....	5
1.4 Begreppsdefinitioner.....	5
1.4.1 Personalomsättning.....	5
1.4.2 Ledarskap.....	5
1.5 Uppsatsens disposition.....	5
KAPITEL 2	7
2 TIDIGARE FORSKNING.....	7
2.1 Ledarskapsstilar	7
2.2 Krav och kontroll i arbetet	8
2.3 Det sociala stödets påverkan	9
2.4 Personalomsättning inom telekombranschen.....	9
2.4.1 Stödjande ledarskap i relation till personalomsättning	10
3 TEORETISKA REFERENSRAMAR	11
3.1 Ledarskapsstilar	11
3.1.1 Auktoritärt ledarskap	11
3.1.2 Demokratiskt ledarskap	11
3.1.3 Transformativt ledarskap	12
3.1.4 Transaktionellt ledarskap.....	12
3.2 Krav-, kontroll- och stödmodellen	13
3.3 Engagerade medarbetare	14
3.3.1 Meningsfullhet.....	14
3.3.2 Säkerhet	14
3.3.3 Tillgänglighet.....	14
KAPITEL 3	15
4 METOD.....	15
4.1 Val av metod.....	15
4.2 Metodologisk utgångspunkt.....	15
4.3 Urval	16
4.4 Presentation av intervjupersoner.....	17
4.5 Material	17
4.6 Validitet och reliabilitet	18
4.7 Tillvägagångssätt	19
4.8 Bearbetning och analys av material	20
4.9 Etiska överväganden	21
4.10 Egen förståelse och värderingar	21
KAPITEL 4	22
5 RESULTAT.....	22
5.1 Medarbetarnas tudelade erfarenheter av ledarskap	22
5.2 Medarbetarnas erfarenheter av krav och kontroll i arbetet	23
5.3 Medarbetarnas erfarenheter av socialt stöd på arbetsplatsen	25
5.4 Medarbetarnas förhållningssätt till personalomsättningen.....	25
KAPITEL 5	27
6 DISKUSSION	27
6.1 Resultatdiskussion.....	27
6.1.1 Medarbetarnas tudelade erfarenheter av ledarskap.....	27

6.1.2	Medarbetarens erfarenheter av krav, kontroll och socialt stöd i arbetet	29
6.1.3	Medarbetarnas förhållningssätt till personalomsättningen	31
6.2	Metoddiskussion	33
6.3	Slutsats	34
6.4	Framtida forskning.....	34
7	KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING	35
8	BILAGOR	38
8.1	Bilaga 1: Missivbrev	38
8.2	Bilaga 2: Intervjuguide.....	39

Förord

I slutskedet av vår treåriga kandidatutbildning i arbetsvetenskap var det under våren 2018 dags för oss att skriva vår kandidatuppsats. Efter tio hektiska, men väldigt roliga, veckor var uppsatsen färdigskriven. Vägen dit har inte alltid varit enkel, men glädjen i gruppen vägde upp de motgångar vi möttes av. Vi insåg snabbt att saker inte alltid går som man har tänkt sig och att man ibland tvingas ta beslut man helst inte vill ta. Detta är en nyttig lärdom vi kommer använda oss av i framtiden.

Vi vill ägna ett stort tack till vår handledare Danka Miscovic för all handledning vi har fått under processen. Vi vill även rikta ett tack till de intervjupersoner som har ställt upp i vår studie. Slutligen vill vi tacka Högskolan i Borås och samtliga lärare på OPUS-programmet för tre intressanta och lärorika år.

Utan er hade detta inte varit möjligt.

Tack!

Minela Ahmetovic, Pontus Somi och Gabriella Uddh

KAPITEL 1

1 INLEDNING

Telekombranschen är för många känd som en stressig, målstyrd och ung bransch. Branschen karaktäriseras av hög personalomsättning och majoriteten av de anställda är unga individer i 20-årsåldern. Forskning visar att personalomsättning inte endast bidrar till höga personal- och rekryteringskostnader utan även till låg arbetsmotivation och arbetsmoral hos de anställda (Gray, Niehoff & Miller 2000). Det ligger således en diskrepans mellan branschens i övrigt vinst- och kostnadseffektiva tankesätt och de höga personalkostnaderna. Frågan kring vad ledarskapet och de anställdas arbetssituation har för betydelse i denna bransch blir därför högst aktuell.

1.1 Bakgrund

I ett samhälle som består av producenter och konsumenter har företagets relation till kunderna blivit allt viktigare. Att erbjuda befintliga och nya kunder en god service stärker inte endast företagets varumärke utan gynnar även verksamheten genom att vara en stark konkurrent på den tuffa arbetsmarknaden. Smith och Lewis (1988) anser att konsumenternas intresse för hur god service företag erbjuder har varit aktuell sedan 70-talet. Författarna menar att god service resulterar i ömsesidig lojalitet och en stark kundrelation, vilket samtliga verksamheter borde förstå vikten av (Smith & Lewis 1998). Sveriges Kommuner och Landsting (SKL) uttrycker att teknologins utveckling och digitalisering har under de senaste decennierna förenklat privatpersoners vardag. Genom rätt redskap som möjliggör tillgång till webbaserad information har konsumenter idag enklare åtkomst till upplysningar av företag. Den tillgängliga informationen kan ge upphov till ett kritiskt förhållningssätt hos privatpersoner vilket kan medföra att högre krav ställs på företaget och dess service. Detta innebär att företag måste finna en metod som stärker deras servicekvalitet. En del av att stärka servicekvaliteten innebär att stärka relationen till både befintliga och framtida potentiella kunder. Företag som vill konkurrera på arbetsmarknaden bör därför med fördel hitta nya arbetssätt som kopplar dem närmare kundkretsen varpå telekommunikation blivit en viktig del för företag.

Innebörden av begreppet *telekommunikation* definieras som att all kommunikation sker genom teknologi, det vill säga telefoni, radio, television eller dator. De senaste decennierna har det blivit allt viktigare för företag att använda sig av dessa kommunikationsvägar. Syftet är att stärka kundkontakten, vilket inneburit att företag i större utsträckning erbjuder konsumenterna kundservice. Telekombranschen utgår från att de anställda utför sina arbetsuppgifter genom att ha kontakt med företagets kunder på distans genom användning av IT och telefoni. I dagsläget använder offentlig såväl som privat sektor sig av telekomföretag som ger kundsupport till medborgare och konsumenter. Kundkontakten sker inom ett gränssnitt med en kundärendehantering genom telefonsamtal, e-mail, chattfunktion och sociala plattformar. För företag är det av betydelse att förstå samhällsutvecklingen och konsumenternas beteenden och vanor. Genom att telekomföretag tillämpar sig av de verktyg som dagens befolkning använder sig av dagligen, såsom sociala plattformar Facebook och Twitter, kan kommunikationen mellan företaget och kunder öka, vilket kan leda till en ökad

servicenivå. Andra fördelar med telekomföretag är att de tjänster som företaget erbjuder är webbaserat, vilket innebär att tjänsterna är oberoende av geografisk placering eller val av operativsystem. Ytterligare en fördel är att det endast är de anställda inom kundservice som har kundkontakten vilket möjliggör för ett strategiskt kundarbete för företaget (Soluno 2018).

1.1.1 Telekombranschen

Telekombranschen har under de senaste decennierna expanderats, såväl nationellt som internationellt. Idag bedriver omkring 1 200 telekomföretag sina verksamheter i Sverige. Telekombranschen kan delas in i två grupper: interna och externa telekomföretag. Interna telekomföretag innefattar de företag som internt inom företaget har en kundserviceavdelning, medan externa telekomföretag arbetar i form av uppdragstagande, det vill säga att företag väljer att leja bort hanteringen av tjänsten till ett annat företag. Telekom omfattar flera olika verksamhetsområden såsom kundservice, teknisk support och telemarketing. Kundservice tillhör den mest förekommande verksamheten och omfattar drygt hälften av samtliga telekomföretag i Sverige varav 30 % arbetar med en kombination av kundservice och försäljning medan resterande 20 % endast arbetar med kundservice. De traditionella arbetsuppgifterna som innefattas i kundservice är kundärenden i form av klagomål, produkter, betalningssätt, leverans etcetera (Unionen 2009:20–25). Vidare kan samtalets riktning variera vilket innebär att telekomföretag kan arbeta med såväl inkommande samtal (inbound) och utgående samtal (outbound), eller en kombination av båda. Drygt 80 % av telekomföretagen i Sverige arbetar med inkommande samtal medan resterande del arbetar med utgående (Unionen 2009:19). En undersökning gjord av Genesys Telecommunications Laboratories visar skiljaktigheter mellan företagsledningens syn på kundservice och de anställdas syn och upplevelser av kundkontakten. Problematiken ligger i att de anställda upplever att företagsledningens beslut inte alltid går att tillämpa i den dagliga verksamheten. Detta då de anställda upplever att de har en större inblick i hur verksamheten fungerar och vad kunderna efterfrågar än företagsledningen. Dock är såväl företagsledningen som de anställda överens om att kundservice antingen kan stärka eller försvaga företagets varumärke. Det är således av stor vikt att som uppdragstagare tydliggöra och visa den kunskap företaget besitter gällande kundhantering för att understryka hur de kan hjälpa uppdragsgivaren stärka sitt varumärke (Genesys Telecommunications Laboratories 2008).

1.1.2 De anställdas arbetssituation

Branschen är kvinnodominerad och runt 60 % av de anställda är i dryga 20-årsåldern. Arbetet är ansträngande både fysiskt och psykiskt och lönerna är överlag låga. Trots detta är en klar majoritet av de som arbetar inom telekombranschen i Sverige heltidsanställda. Arbetsmiljön är påfrestande sett till att de anställdas arbete är starkt kontrollerat och att det ställs höga krav på prestation och måluppfyllelse. Den psykosociala arbetsmiljön har en stark korrelation gentemot själva arbetsuppgiften, att prata i telefon med kunder. Dessa samtal är svåra att kontrollera och styra men påverkar ändå i allra högsta grad de anställdas välmående och känslor. Ytterligare problem gällande den psykosociala arbetsmiljön är monotona arbetsuppgifter, låg variation, hög stress under lång tid och hård kontroll. Den fysiska arbetsmiljön varierar från arbetsplats till arbetsplats men i exempelvis öppna kontorslandskap förekommer det höga ljudnivåer och buller som påverkar de anställda negativt. Sammantaget

har telekomföretag påvisat arbetsmiljöbrister i bland annat följande punkter: ergonomi, ledarskap och psykosocial arbetsmiljö (Unionen 2009:38–46). Det brister i flera punkter gällande arbetsmiljön trots att Arbetsmiljöverket för drygt tio år sedan specificerade de krav som ställs på arbete vid bildskärm i AFS 1998:5. Föreskrifterna behandlar de krav som berör den fysiska och psykiska avseendet samt organisering vid arbete vid en bildskärm. Syftet med AFS:en är att minimera och undvika riskkällor för de anställda som arbetar med en bildskärm som sitt främsta arbetsredskap.

Anställda inom telekombranschen upplever höga krav i arbetet och färre än en tredjedel anser sig kunna planera och vidareutveckla sitt eget arbete. Enligt Unionens rapport upplever knappt hälften av de anställda inom branschen att de får tillräckligt stöd i form av beröm eller uppskattning från chefer. Vidare finns det även brister i telekomföretag både internationellt och i Sverige. Brister har visat sig i form av tidspress, krävande och otrevliga kunder, bristande kompetens- och karriärutveckling samt brist på variation i arbetet (Unionen 2009:8–16).

1.1.3 En bransch med hög personalomsättning

Rapporter visar att telekombranschen lider av höga sjukskrivningstal och hög personalomsättning samtidigt som det blir svårare med nyrekrytering (Bain, 2004). Forskning visar även att 64 % av de anställda inom telekomföretag slutar under de första fyra åren (Strandberg, Sandberg & Norman, 2006). I telekombranschen tenderar företag att se arbetskraften som utbyttbar och personalomsättning förutsätts därför vara hög då arbetet ses som ett övergångsarbete. Telekombranschen är för många ungdomar en första kontakt med arbetslivet och det blir därmed viktigt för företag att förändra synen på branschen och satsa mer på att behålla personalen. En satsning på att bibehålla personalen är viktigt i fråga om att skapa ett starkt varumärke, god sammanhållning och inte minst för att minska personalkostnader. Telekombranschen blir allt mer komplex och arbetsuppgifterna allt mer komplicerade vilket innebär en högre kostnad för företagen då viktig kompetens väljer att lämna (Unionen 2009:52). Vidare behöver telekombranschen satsa mer på att utveckla chefer i mjuka ledarskapsfrågor, såsom medarbetarsamtal, rehabiliteringsfrågor och arbetsmiljö, för att på så sätt få en förståelse hur man på bästa sätt bör leda sina medarbetare (Unionen 2009:13).

Med utgångspunkt i branschens höga personalomsättning och ovan nämnda arbetssituation finner vi det intressant att undersöka medarbetares erfarenheter av ledarskap. Frågan kring vad ledarskapet har för betydelse i denna bransch upplevs intressant då vi vill undersöka om det upplevs finnas en koppling mellan ledarskap och personalomsättning. Då branschen fortsätter att expandera finner vi det även intressant ur ett samhällsperspektiv eftersom det är många ungdomars första arbete och väg in på arbetsmarknaden. Intresset ligger i att vi anser att ett första arbete bör generera såväl personlig som yrkesmässig utveckling. Vi uppfattar ledarskapet som en viktig aspekt i medarbetarnas utveckling och en förutsättning för trivsel på arbetsplatsen. Detta medför att vi är intresserade av att undersöka erfarenheten av ledarskapet och därefter tillsammans med tidigare forskning kunna dra slutsatser kring ledarskapets betydelse på ett telekomföretag.

1.2 Syfte

Syftet med studien är att undersöka och förstå upplevelsen av ledarskapet och arbetssituationen på ett telekomföretag i västra Sverige ur ett medarbetarperspektiv. Vidare syftar studien till att undersöka hur medarbetarna på telekomföretaget förhåller sig till personalomsättningen.

1.2.1 Frågeställningar

Studien kommer att behandla följande frågeställningar:

- Hur upplevs ledarskapet av medarbetare på telekomföretaget och hur kan detta förstås?
- Hur upplever medarbetarna graden av krav, kontroll och socialt stöd i arbetet?
- Hur förhåller sig medarbetarna till företagets personalomsättning?

1.3 Avgränsning

För att få en djupare syn och större möjlighet till att besvara studiens syfte och frågeställningar är studien avgränsad till ett telekomföretag beläget i västra Sverige. Vidare har studien avgränsats till att besvara syftet ur ett medarbetarperspektiv vilket innebär att den insamlade empirin endast belyser medarbetarnas upplevelser av ledarskap på telekomföretaget.

1.4 Begreppsdefinitioner

1.4.1 Personalomsättning

Personalomsättningen definieras i studien som det personalbortfall som uppkommer till följd av självvald uppsägning. Inte sjukdom, pensionering, tjänstledighet eller uppsägning från arbetsgivarens håll. I studien förhåller vi oss till begreppet som negativt och vi tar således inte fasta på de eventuella fördelar som personalomsättning kan bidra med.

1.4.2 Ledarskap

Ledarskap handlar vanligtvis om utövande av inflytande för att leda en eller flera individer till att nå uppsatta mål, öka de anställdas hängivenhet eller efterfölja organisatoriska strategier (Alvesson, 2015:120). I studien likställs begreppen chefskap och ledarskap. Vi lägger således ingen värdering i valet av ord vid beskrivningen av respondenternas upplevelser av deras chefer och ledare.

1.5 Uppsatsens disposition

Kapitel ett

I det första kapitlet redovisas studiens inledning, syfte, frågeställningar och avgränsningar. Under inledning presenteras även en gedigen bakgrund av det valda ämnet, där relevant information om branschen vi studerar framgår.

Kapitel två

I det andra kapitlet beskrivs tidigare forskning inom ämnet samt de teoretiska utgångspunkter som använts. I kapitlet presenteras relevant forskning och teori som ligger till grund för studiens analysdel.

Kapitel tre

I det tredje kapitlet presenteras metodavsnittet. Här redovisas metodval, urval, presentation av intervjupersoner, material, tillvägagångssätt, bearbetning av material och analys, etiska överväganden, validitet och reliabilitet samt förförståelse och värderingar.

Kapitel fyra

I det fjärde kapitlet redovisas och analyseras den insamlade empirin. Resultatet innehåller en framställning av samtliga intervjuer vilka ämnar besvara studiens frågeställningar.

Kapitel fem

I det femte kapitlet framställs en analys av den insamlade empirin. Vidare diskuteras även studiens metodval, slutsats samt förslag på framtida forskning.

KAPITEL 2

2 TIDIGARE FORSKNING

I följande avsnitt redovisas vetenskaplig forskning vilken gjorts inom det valda ämnet. Forskning som nedan redovisas berör ledarskapsstilar, krav och kontroll i arbetet, socialt stöd på arbetsplatsen samt personalomsättning inom telekombranschen. De vetenskapliga studier som presenteras anses vara relevanta för att öka förståelsen kring ämnet samt lämpliga för studiens syfte och resultat.

2.1 Ledarskapsstilar

Inom ämnet ledarskapsstilar har flera studier gjorts. Puni, Agyemang och Asamoah (2016) har kartlagt huruvida olika ledarskapsstilar påverkar anställdas avsikter att säga upp sig samt anställdas deltagande i kontraproduktivt arbetsbeteende. Författarna har identifierat och beskriver tre olika ledarskapsstilar; autokratiskt, demokratiskt samt Laissez-faire-ledarskap. Det autokratiska ledarskapet är en auktoritär ledarstil och kännetecknas av att all beslutstagning och makt stannar hos chefen. Likväl sätts alla mål, belöningar och straff ensamt utav chefen. Det autokratiska ledarskapet passar bra när de underordnade inte vet vad som behöver göras och behöver strikta order, eller om arbetets typ är utav en komplex karaktär som kräver exakta instruktioner med små felmarginaler (Puni, Agyemang & Asamoah 2016:2). I ett demokratiskt ledarskap spelar istället de anställdas åsikter och önskningsroll i de beslut som fattas. Ledaren utgår ifrån att alla medarbetare är motiverade och ansvarstagande och delar av ledarskapet delegeras till de underordnade. Det demokratiska ledarskapet har visat sig öka arbetstillfredsställelse och samarbetsförmåga hos de anställda då gemenskap, vänlighet, hjälpsamhet och uppmuntran är några av de aspekter som premieras (Puni, Agyemang & Asamoah, 2016:2-3). Laissez-faire-ledarskap är ett ickeledarskap eller ett delegerande ledarskap där chefen inte har någon direkt påverkan på arbetsgruppen. Ledaren försöker undvika både beslutsfattning och kommunikation i den mån det går och målsättningar sätts endast när de är nödvändiga. Denna typ av ledarskap passar bra när gruppen är högkompetent, erfaren och driven till att själva slutföra arbetet på ett framgångsrikt sätt (Puni, Agyemang & Asamoah 2016:3).

Studiens resultat visar att det autokratiska ledarskapet leder till högre personalomsättning då fler anställda avser att säga upp sig, samtidigt som högre grad av kontraproduktivt arbetsbeteende uppstår. Detta uppstår då ledarens fokus läggs på produktionen istället för de anställda. Laissez-faire-ledarskapet leder inte till högre personalomsättning men leder istället till högre grad av kontraproduktivt arbetsbeteende på grund av chefens likgiltiga karaktär. Det demokratiska ledarskapet föranleder lägst avsikter till att avsluta sin uppsägning hos de anställda samt lägst grad av kontraproduktivt arbetsbeteende. Med detta i åtanke rekommenderar författarna att fler organisationer bör införa demokratiskt beslutsfattande genom att utbilda chefer i teambuilding samt övningar i deltagande beslutsfattningar (Puni, Agyemang & Asamoah 2016:5-6).

I ytterligare en studie har Tse, Huang & Lam (2013), med utgångspunkt i den sociala utbytesteorin vilken menar att hela samhället är uppbyggt på tjänster och gentjänster, undersökt huruvida det transformativa ledarskapet påverkar personalomsättningen i en organisation. Det transformativa ledarskapet är ett inspirerande ledarskap som involverar medarbetarna i olika beslutsprocesser, såväl operativa som strategiska. En transformativ ledare främjar kommunikation och engagemang samt premierar ett coachande förhållningssätt (Alvesson 2017:158–159). I studien bryter de upp den sociala utbytesteorin i två delar, Leader-member exchange (LMX) och Affective commitment (AC). LMX beskriver relationen mellan chef och medarbetare samt uppfattningen av kvaliteten av förhållandet i takt med att det utvecklas. AC beskriver snarare en persons känslomässiga identifiering och koppling till organisationen (Tse, Huang & Lam 2013:764). Studien påvisar att det transformativa ledarskapet har en indirekt påverkan på de anställdas avsikter på att avsluta sin anställning, främst via AC, alltså en persons känslomässiga koppling till organisationen och inte LMX, den anställdes relation till chefen. Det transformativa ledarskapet får de anställda att till högre grad internalisera organisationens värderingar, uppdrag och syfte vilket i sin tur leder till en stolthet över att delta i organisationen. Fortsättningsvis menar författarna av studien att organisationer bör utveckla effektiva ledarskapsutbildningar för att säkerställa att transformativa ledare kan skapa och underlätta organisationsbaserade sociala utbyten i arbetet. Detta då emotionella anknytningen till organisationen stärks och önskan att fortsätta företräda organisation ökar, det vill säga att avsikterna att avsluta sin anställning minskar (Tse, Huang & Lam 2013:772–773).

2.2 Krav och kontroll i arbetet

Krav i arbetet kan vara både fysiska och mentala. Mentala krav, vilka avses användas i kravkontroll- och stödmodellen, kan delas upp i kvantitativa och kvalitativa krav. Exempel på kvantitativa krav är deadlines eller målsättningar som måste uppnås, såsom antal sålda enheter per vecka. Kvalitativa krav motsvarar istället krav på koncentration, fokus och uppmärksamhet. Forskning visar att för höga krav i arbetet leder till negativ hälsopåverkan, men samtidigt kan höga kognitiva krav också vara gynnsamma, särskilt när de är kopplade med egenkontroll på arbetsplatsen (Jeding et al. 1999).

Kontroll handlar allt som oftast om vilken grad av inflytande en anställd har över sitt arbete. Kontroll i arbetet kan delas upp i tre delar; uppgiftskontroll, kontroll över sin arbetssituation och färdighetskontroll. Uppgiftskontroll handlar främst om att kunna planera sin arbetsdag, såsom att bestämma när pauser tas, hur arbetet ska utföras och i vilken ordning arbetsuppgifterna ska göras. Kontroll över arbetssituationen syftar istället till det generella beslutstagandet på arbetsplatsen, om anställda har inflytande när förändringar sker. En hög grad av kontroll över arbetssituationen innebär att en anställd i samråd med företagsledning tar beslut om förändringar. Slutligen handlar färdighetskontroll om huruvida den anställdes bakgrund och färdigheter tas tillvara på jobbet, att arbetet inte är repetitivt eller monotont och att det finns möjligheter till inläring (Jeding et al. 1999).

2.3 Det sociala stödets påverkan

Kueh Hua Ng (2017) har forskat om det sociala stödet i arbetet påverkar medarbetares lärande och utveckling på arbetsplatsen och på så vis även ökar arbetstagarens arbetsmotivation och engagemang. Resultatet visar att det finns ett samband mellan socialt stöd och arbetsmotivation och det sociala stödet, i alla dess former, har en positiv inverkan på arbetsmotivation. Störst effekt kommer dock i samband med att arbetstagaren får stöd från organisationen. Kueh Hua Ng slutsats är att chefer och arbetsledare bör få kunskap om hur de ska gå tillväga för att få medarbetarna mer motiverade och engagerade på arbetsplatsen (Kueh Hua Ng 2017).

Ytterligare studie som utfördes av Pawirosumarto, Sarjana och Gunawan (2017) visar att arbetsmiljö, ledarskapsstil samt organisationskultur har en positiv och signifikant påverkan på arbetstagarens tillfredsställelse på arbetsplatsen. Resultatet visar även, i likhet med Kueh Hua Ng's studie att organisationens och ledarens stöd är av betydelse för att öka arbetstagarens produktivitet i arbetet (Pawirosumarto, Sarjana & Gunawan 2017). Ytterligare forskning visar på att även om kollegialt stöd är viktigt i arbetet, så spelar stödet från chefer och överordnade en större roll ur ett hälsoperspektiv. Stress, alkoholism och muskuloskeletal problem är alla mer förekommande hos individer som upplever ett lågt socialt stöd jämfört med ett högt stöd i arbetet (Jeding et al. 1999).

2.4 Personalomsättning inom telekombranschen

Telekombranschens stressfulla, monotona och strikta arbetsmiljö har inneburit att branschen karaktäriseras av hög personalomsättning. Med utgångspunkt i det faktum att telekomföretag blivit allt vanligare undersöker Ro och Lee (2017) orsaker och förklaringar till varför anställda inom telekomföretag väljer att säga upp sig i syfte att förstå hur företag skall arbeta med och förhålla sig till personalomsättningen. Studien visar att vanligt förekommande faktorer som bidrar till den höga personalomsättningen är hög arbetsbörda, låga löner, låga karriärmöjligheter samt medarbetarnas unga ålder (Ro & Lee 2017). Ytterligare faktorer som nämns är arbetets innehåll och tillfredsställelse vilka båda är starkt sammankopplade till en individs intention att säga upp sig.

Studien syftade främst till att undersöka huruvida en medarbetares engagemang, tillfredsställelse, roll i företaget eller stöd från organisationen var av signifikant betydelse för att stanna på arbetsplatsen. Resultatet visar att såväl engagemang, tillfredsställelse och organisatoriskt stöd var signifikanta i relation till intentionen att säga upp sig. I telekombranschen är det vanligt att föra undersökningar gällande kundnöjdhet och statistik, men Ro och Lee (2017) menar snarare att företag bör arbeta med strategier för att öka medarbetarnas engagemang då engagerade medarbetare tenderar att ha lägre intentioner att säga upp sig, vilket bör ses som positivt ur ett organisatoriskt perspektiv. Engagerade och tillfredsställda medarbetare är generellt mer motiverade till att öka kundnöjdheten (Ro & Lee 2017).

2.4.1 Stödjande ledarskap i relation till personalomsättning

En studie gjord på telekomanställda i Turkiet undersökte huruvida ett stödjande ledarskap påverkar passformen mellan organisationen och anställda och via denna passform inverkar på de anställdas arbetsnöjdhet och deras intentioner att avsluta sin anställning. Det stödjande ledarskapet beskrivs som en ledarskapsstil vilken arbetar mot att tillfredställa de anställdas behov och önskemål genom att skapa en psykisk stödande och vänlig arbetsmiljö. Det stödjande ledarskapet har genom tidigare forskning visat sig öka de anställdas trivsel på arbetsplatsen samtidigt som intentionerna att sluta minskar. Passformen mellan organisationen och de anställda skrivs som *PO-fit* och definieras som den anställdes egna uppfattade kompatibilitet med organisationen. När organisationen uppfyller individens behov, önskemål eller preferens uppstår en passform mellan organisation och anställd (Sökmen, Bitmis & Üner 2015:62–63).

Resultatet visar att passformen som uppstår mellan organisationen och de anställda är en mellanliggande aspekt vilken förklarar varför det stödjande ledarskapet höjer trivsel på arbetsplatsen och sänker de anställdas intentioner att avsluta sin anställning. Högre grader av stödjande ledarskapsbeteende utvecklar också passformen till att bli ännu bättre, vilket i sin tur höjer arbetstrivsel och sänker personalomsättningen ytterligare. Enligt författarna av studien tyder undersökningsresultaten på viktiga konsekvenser inom ledarskap och visar värdet av en psykologiskt stödande och vänlig arbetsplats där chefer ger stöd till de anställda (Sökmen, Bitmis & Üner 2015:69).

Med utgångspunkt i ovan vetenskaplig forskning är vårt syfte att förstå och förklara de olika ledarskapsstilarna vilka förekommer i telekomföretaget samt deras påverkan på de anställda. Vi finner likheter mellan det transformativa och demokratiska ledarskapet vilka båda tenderar att öka arbetsmotivation och arbetsmoral samt inverka på medarbetarnas avsikter att stanna kvar på företaget. Det autokratiska ledarskapet tenderar snarare att ha en mer negativ inverkan på medarbetares välmående och avsikt att stanna på företaget. Gällande det sociala stödet på arbetsplatsen bekräftar samtlig vetenskaplig forskning som redovisas ovan att det finns ett samband mellan socialt stöd och arbetsmotivation. Vidare visar forskning att det sociala stödet från ledning och organisation är av betydelse och har en positiv påverkan på arbetsmotivation och engagemang. Det sociala stödet från chefer och ledning har således även betydelse i relation till personalomsättningen. Detta då engagerade och motiverade medarbetare har lägre intention att säga upp sig. Forskning gällande personalomsättning inom telekombranschen visar på olika faktorer som ligger till grund för en individs intention att säga upp sig. Ingen av aspekterna rör ledarskapet direkt men vi uppfattar trots detta ledarskapet som en viktig del i de olika faktorerna som lyfts. Höga krav, låga löner och karriärmöjligheter är direkt sammankopplade med beslut som kan fattas av organisation och chefer. Majoriteten av resterande faktorer såsom engagemang, tillfredsställelse och motivation kan, tillsammans med kompletterande forskning, relateras till ledarskap och dess betydelse.

3 TEORETISKA REFERENSRAMAR

I detta avsnitt presenteras de teorier som är lämpliga för studiens syfte och frågeställningar. Vidare kommer de teoretiska utgångspunkterna tillsammans med tidigare forskning återkopplas i studiens analys. I slutet av avsnittet redovisas en sammanfattning av de teorier vi använt samt att vi motiverar varför teorierna är relevanta till vår studie.

3.1 Ledarskapsstilar

Det finns ingen entydig definition av vad ledarskap är eller vad det innebär, däremot är de flesta överens om att ledarskap handlar om att en person/ledare utövar inflytande för att påverka underordnade. Vanligtvis handlar detta utövande av inflytande om att leda en eller flera individer till att nå uppsatta mål, öka de anställdas hängivenhet eller efterfölja organisatoriska strategier. Alvesson (2015) menar att ledarskapet behöver ta den sociala kontexten där ledarskapsprocesser förekommer i beaktande. Ledarskap handlar inte endast om order som följs utan eftertanke av de anställda, utan även den sociala kontexten spelar roll. Betydelse och tolkning är en avgörande del av den sociala kontexten och vidare menar Alvesson att olika ledarskapsstilar bör tillämpas i olika kontexter (Alvesson 2015:120–124). Med andra ord fungerar olika typer av ledarskap på olika sätt beroende på arbetsgrupp, organisation och arbetssituation. För att få en djupare inblick i ledarskapet presenteras nedan olika former av ledarskap, hur det kan ta form hos olika personer samt hur det kan påverka de anställda.

3.1.1 Auktoritärt ledarskap

Det auktoritära ledarskapet kännetecknas av vertikal, rak kommunikation, detaljstyrning samt tydlighet. Ledaren fattar gärna egna beslut utan att inkludera de anställda, trots medarbetarnas infallsvinklar och i många fall höga kompetens. En fördel med ett auktoritärt ledarskap är att det skapar tydlighet, likgiltighet samt att snabba beslut kan fattas. Beroende på individen kan medarbetarnas upplevelse av detta ledarskap variera. Eftersom den auktoritära ledaren tenderar att se människor som en maskin, och i vissa fall även behandlar dem som det, finns risk i att medarbetarna uppfattar en avsaknad av tillit från ledaren. Vidare kan denna detaljstyrning uppfattas av medarbetarna som att de inte är självständiga, saknar kompetens eller inte har någon påverkan i arbetet (Alvesson & Svenningsson 2015:80–85).

3.1.2 Demokratiskt ledarskap

Det demokratiska ledarskapet kännetecknas av att samtliga anställda i organisationen får sin röst hörd. Med det menas att ledare och medarbetare tillsammans aktivt deltar i planering och genomförande av arbetsuppgifter. Denna typ av ledarstil genererar att medarbetarna upplever att de tar ett större ansvar i arbetet vilket i sin tur bidrar till en ökad delaktighet i arbetsprocesser. Det demokratiska ledarskapet kan även medföra att medarbetarnas motivation ökar då de upplever en känsla av självständighet. Ledarens roll är att stötta medarbetarna vid eventuella frågor samt komma med råd och vägledning i arbetet. Ledarrollen innefattar även att skapa en god kommunikation inom gruppen för ett gott arbetsklimat på arbetsplatsen. Den demokratiska ledaren har en förmåga att se sina medarbetare som kvalificerade mogna individer vilka ska vara delaktiga i arbetet och på så vis

utvecklas i sin yrkesroll. Vidare har en demokratisk ledare god kunskap och kompetens om branschen, god självkänedom samt är social, trevlig och utåtriktad. Ledaren har även förmågan att sprida trygghet och handleda sina medarbetare på ett sätt som gynnar både de anställda och verksamheten (Alvesson 2015:128–132). Tidigare forskning har dessutom visat att det demokratiska ledarskapet är det mest effektiva ledarskapet (Granér & Granér 2016:172).

3.1.3 Transformativt ledarskap

En ledare som har sin utgångspunkt i det transformativa ledarskapet är i många fall autentisk och agerar som en förebild för de anställda. Ledaren strävar efter att ta sig an utmaningar vilket ofta går att urskilja i hennes handlingar. Med klara mål och tydlig vision har ledaren ett förhållningssätt mot de anställda som bygger på god kommunikation, delaktighet och engagemang. Medarbetarna inkluderas i planering, beslutsfattanden och genomföranden av verksamhetens processer. Kreativitet och självständighet är två egenskaper det autentiska ledarskapet kännetecknas av (Alvesson 2017:158). De anställdas syn på det transformativa ledarskapet brukar i många fall vara god. Detta då ledaren både inspirerar, motiverar och låter sin personal vara involverad i det operativa såsom strategiska arbetet inom organisationen. Ledaren har dessutom förmågan att se individen, vilket uppvisas genom ett genuint intresse för sina medarbetare och ett coachande förhållningssätt (Alvesson 2017:159).

3.1.4 Transaktionellt ledarskap

Det transaktionella ledarskapet anses vara motsatsen till transformativt ledarskap. Ledarskapsstilen kännetecknas av att ledaren konkretiserar organisationens vision, mål, vilka förväntningar som finns samt vägen dit till sina anställda (Vargas 2015). En grundläggande del i ledarskapet är villkorlig belöning, vilket innebär att ledaren själv bestämmer med eller utan sina anställda vilken belöning en medarbetare ska få utifrån det arbete som utförs. Belöningen kan vara materiell, såsom ersättning och bonus, samt psykologisk i form av beröm och uppskattning. Det transaktionella ledarskapet bygger således på ett utbyte, där ledaren delar ut belöning beroende på medarbetarnas prestation vilket visat sig vara ett effektivt förhållningssätt gentemot att öka prestationen hos medarbetare. Vidare har ledaren en förmåga att engagera och uppmuntra sin anställda i sitt arbete som leder till ett intresse för organisationens mål (Stewart 2006).

Ytterligare en komponent inom transaktionellt ledarskap är leda genom avvikelser. Denna metod fungerar genom ett flexibelt ledarskap där ledaren vägleder, coachar och visar sitt stöd till sina medarbetare. Syftet är att undvika och förhindra problem före dem har uppstått. Ledaren ska dessutom vara tillgänglig för att lösa eventuella problem som har uppstått i organisationen (Turner & Müller 2005).

3.2 Krav-, kontroll- och stödmodellen

I ett försök att beskriva och förklara olika typer av arbeten sammanförde Karasek och Theorell (1979) de två dominerande perspektiven inom psykosocial arbetsmiljö, kvalifikations- samt stressperspektivet och skapade krav- kontroll- och stödmodellen. Modellen syftar till att förklara och förstå hur individen påverkas av sin arbetssituation och bygger på relationen mellan de krav som ställs på individen samt graden av kontroll och stöd individen får i sitt arbete. Kraven kan vara såväl fysiska som psykiska och kontroll innefattar de förutsättningar, utrymme och ansvar en individ tilldelas för att utföra sina arbetsuppgifter och utvecklas i sitt arbete. Det sociala stödet relateras till det stöd individen får av medarbetare, chefer, kunder/patienter och ligger till grund för känsla av gemenskap och grupptillhörighet. Stödet kan vara emotionellt, värderande och instrumentellt vilka syftar till känsla av uppskattning, återkoppling i arbete samt samarbete på arbetsplatsen (Eriksson & Larsson 2009:143–146).

Modellen innefattar fyra olika typer av arbeten: aktiva, passiva, högstress- och lågstressarbeten. De olika arbetena baseras på relationen mellan graden krav och kontroll och Karasek och Theorell menar att ju högre krav arbetet ställer på individen i kombination med låg kontroll, ju sämre blir den psykosociala arbetsmiljön för individen. Denna kombination benämner Karasek och Theorell som ett högstressarbete vilken tenderar att snarare bidra till stress och ineffektivitet än nytta och produktivitet. Kombinationen av höga krav och hög egenkontroll benämner Karasek och Theorell som aktiva arbeten, låga krav och hög egenkontroll som lågstressarbete och kombinationen av låga krav och låg egenkontroll som passiva arbeten. Ytterligare aspekt som kommit att inkluderas i modellen är det sociala stödet vilket inverkar på huruvida de fyra arbetena anses vara kollektiva (hög socialt stöd) eller isolerade (låg socialt stöd). Det sociala stödet har stor betydelse i frågor gällande samarbete och teamkänsla, och kan även i vissa fall användas som en typ av buffert i stressiga arbetssituationer. Sammanfattningsvis kan modellen således delas in i åtta olika kategorier, beroende på kombinationen av de tre faktorerna (Eriksson & Larsson 2009:144–146).

	Hög grad socialt stöd	Hög grad socialt stöd	Låg grad socialt stöd	Låg grad socialt stöd
	Låga krav	Höga krav	Låga krav	Höga krav
Låg kontroll	Kollektivt passivt arbete	Kollektivt högstressarbete	Isolerat passivt arbete	Isolerat högstressarbete
Hög kontroll	Kollektivt lågstressarbete	Kollektivt aktivt arbete	Isolerat lågstressarbete	Isolerat aktivt arbete

Figur 1: Vår sammansättning av Karasek & Theorells krav-, kontroll- och stödmodell.

3.3 Engagerade medarbetare

Ro och Lee (2017) förklarar i sin teori hur de tre psykologiska tillstånden; meningsfullhet, säkerhet och tillgänglighet bidrar till ökat arbetsengagemang. Ro och Lee (2017) sammanfattade i sin studie tillstånden i telekombranschen i syfte att finna lämpliga strategier för företag att använda sig av i förhållande till branschens höga personalomsättning.

3.3.1 Meningsfullhet

Genom att erkänna, belöna och ge medarbetare möjlighet att inkluderas i arbetsprocesser ökar och förbättras medarbetares moral. Erkännande och belöning medför en känsla av meningsfullhet och medarbetare upplever sig vara värdefulla och erkända i organisationen. Medarbetares synpunkter, erfarenheter och kunskaper bör integreras mer i det dagliga arbetet eftersom de generellt har bättre insyn i hur arbetsprocessen går till och således hur den kan förbättras. Inkludering av medarbetare är positivt ur två aspekter, dels för att underlätta och hjälpa företagen att skaffa sig kunskap kring kunders insikter, dels för att öka medarbetarnas moral och motivation (Ro & Lee 2017).

3.3.2 Säkerhet

Vidare menar Ro och Lee (2017) att det är av vikt i företag att skapa ett öppet klimat mellan medarbetare och ledarskap i syfte att bygga förtroende. Via uppmuntran att våga uttrycka tankar och åsikter skapar ledningen en trygg känsla hos medarbetarna då de upplever en säkerhet i att våga tycka till utan medföljande konsekvenser. För att skapa ett öppet klimat bör chefer, ledning och organisation vara tillgängliga, visa stöd och konsistens i sitt ledarskap. Ett stödjande ledarskap bidrar till trygga och trovärdiga medarbetare (Ro & Lee 2017).

3.3.3 Tillgänglighet

Stressigt arbetsklimat och höga krav medför stor press på medarbetarna. Genom att tillgodose medarbetarna med de resurser som krävs för att utföra arbetet kan organisationen underlätta för medarbetarnas välmående. Resurserna omfattar såväl funktionellt som emotionellt stöd och en investering i medarbetarnas välbefinnande ökar engagemang såväl som minskar stress och personalomsättning (Ro & Lee 2017).

De sammanfattade teoretiska utgångspunkter ovan ses ett komplement till tidigare forskning vilka ämnar hjälpa oss att förstå och förklara den kontext vi studerar. Då studien syftar till att undersöka medarbetares erfarenhet av ledarskap ses en definition av de olika ledarskapsstilarna som en självklarhet. Genom Karaseks och Theorells krav-, kontroll- och stödmodell kan vi enklare kartlägga intervjupersonernas arbetssituation och förhållandet mellan det krav, kontroll och stöd som går att finna på arbetsplatsen. Slutligen valde vi Ro och Lees teori för att se vilka faktorer som ökar medarbetarnas engagemang då engagemang har visat sig ha en positiv inverkan på medarbetares val att stanna kvar inom företaget.

KAPITEL 3

4 METOD

I detta avsnitt beskrivs de metodologiska val som har gjorts för att besvara studiens syfte och frågeställningar. Här redovisas studiens metodval, urval, presentation av intervjupersoner, material, tillvägagångssätt, bearbetning av material och analys, etiska överväganden, validitet och reliabilitet samt förförståelse och värderingar.

4.1 Val av metod

Med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställningar valde vi att utföra en kvalitativ studie med kvalitativa intervjuer som datainsamlingsmetod. Detta då studien syftar till att undersöka respondenternas subjektiva upplevelser av situationen vilket enklare besvaras i en kvalitativ undersökning (Bryman 2011:340). I kvalitativa studier är forskaren intresserad av att undersöka intervjupersonernas synsätt och upplevelser snarare än endast egna uppfattningar (Bryman 1997:60–61). En kvalitativ forskningsdesign ger även utrymme för avvikelser i ämnet samt möjlighet för forskaren att observera och uppmärksamma olika beteenden hos intervjupersonen. Denna forskningsmetod ger därmed forskaren möjlighet att tolka, förstå och beskriva hela kontexten av det fenomen studien syftar att undersöka (Justesen & Mik-Meyer 2011:13). Med utgångspunkt i metodvalet utvecklades en semistrukturerad intervjuguide för att enklare kunna besvara studiens frågeställningar. Genom att använda sig av en semistrukturerad intervjuguide skapas utrymme för såväl intervjuaren att ställa ytterligare frågor/följdfrågor som intervjupersonen att avvika från ämnet. Detta skapar en bredare samt djupare förståelse för intervjupersonens livsvärld och upplevelse (Bryman 2011:415).

Studien utgår från en abduktiv ansats, det vill säga en kombination av en induktiv och deduktiv ansats. En abduktiv ansats innebär att studien pendlar mellan empiri och teori i syfte att förklara och förstå det undersökta området successivt i processen. Valet grundades i att teorin ska följas av det insamlade materialet snarare än att vara en utgångspunkt i studien. Det insamlade materialet förväntas inte heller generera en ny teori utan syftar snarare till att prövas mot redan relevanta teorier (Bryman 2011:340–341).

4.2 Metodologisk utgångspunkt

Studiens metodologiska utgångspunkt inspirerades av fenomenologin på grund av att studien syftar till att undersöka ledarskapets *upplevda* betydelse. Fenomenologin intresserar sig i att förstå sociala fenomen och utgår från huruvida aktören/respondenten som subjekt tillskriver olika handlingar samt hur denne beskriver sin livsvärld (Kvale & Brinkmann 2014:44). Därav är intervju som datainsamlingsmetod lämplig då vi enklare kunde undersöka respondenternas upplevelser av telekombranschen. Då kvalitativ metod tenderar att undersöka hur vi kan förstå och tolka olika individers och kontextens sammanhang blev fenomenologin som metodansats en naturlig utgångspunkt. Vidare återspeglas fenomenologin i intervjuguiden då den formulerats och förhåller sig till olika teman vilket underlättade förståelsen för respondentens upplevda livsvärld samt tolkningen och analysen av empirin (Kvale & Brinkmann 2014:45–46).

4.3 Urval

Studiens urvalsprocess grundas i en kombination av ett bekvämlighets- och målinriktat urval. Dels för att underlätta för oss som författare, men även för att finna lämpliga intervjupersoner som besvarar studiens syfte och frågeställningar. Ett målinriktat urval innebär att vi med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställning valt att kontakta respondenter som är lämpliga att besvara dessa medan ett bekvämlighetsurval innebär att urvalsprocessen baseras på kriterier som underlättar för forskaren (Bryman 2011:433–434). Urvalsprocessen skedde utefter studiens omfång, det vill säga med hänsyn till geografiska och tidsmässiga aspekter. Samtliga respondenter arbetar eller har tidigare arbetat inom samma organisation, något som underlättat tidsmässigt för studien. Då vi haft kontakter sedan tidigare inom företaget har vi därför även kunnat lokalisera och kontakta lämpliga respondenter som vi uppfattat kunna besvara studiens syfte och frågeställningar på bästa sätt. Fyra respondenter kontaktades på detta sätt och samtliga valde att ställa upp på en intervju. Genom två av dessa respondenter fick vi ytterligare fyra namn varav tre valde att ställa upp en intervju. Således tillämpades både ett bekvämlighets- och ett målinriktat urval.

Hur många respondenter som behöver intervjuas för att studiens syfte skall besvaras är i kvalitativa studier generellt svårt att avgöra. Målet är att finna det antal som genererar teoretisk mättnad (Bryman 2011:436) men vid kvalitativa undersökningar med intervjuer som datainsamlingsmetod tenderar urvalet att antingen vara för stort eller för litet. Ett för stort urval innebär att materialet oftast blir överflödigt eftersom det inte går att göra mer ingående tolkningar medan ett för litet urval problematiserar generaliserbarheten då materialet tenderar att inte vara tillräckligt i förhållande till helheten (Kvale & Brinkmann, 2014:156). Generaliserbarheten ser dock annorlunda ut i kvalitativ forskning och är snarare teoretisk till sin karaktär. I kvalitativa studier är det därför av stor vikt att finna intervjupersoner vars berättelser genererar tillräckligt djupt material för att studiens innehåll skall kunna överföras till andra miljöer.

Empirin är baserad på sju stycken intervjuer. Studiens omfång och tidsaspekt var två viktiga faktorer i beslutsfattandet av antal intervjuer och efter genomförandet av intervjuerna upplevde vi att studiens frågeställningar kunde besvaras. Urvalet var blandat sett till kön, då vi inte la något fokus i vårt syfte eller våra frågeställningar på just könsaspekten. Sett till ålder är alla respondenter under 30 år gamla, vilket avspeglar branschens unga ålder. De sju intervjupersonerna har samtliga arbetat inom samma organisation under olika tidsperioder. Fem av respondenterna arbetar kvar på företaget medan resterande två har valt att avsluta sin anställning. Anledningen till att vi valde denna uppdelning grundar sig dels i det faktum att de två respondenterna var lättillgängliga för studien, men också då vi fann det intressant att undersöka om vi kunde finna skillnader mellan respondenternas upplevelser.

4.4 Presentation av intervjupersoner

Samtliga respondenter arbetar eller har arbetat inom samma organisation där främsta fokus ligger på att besvara inkommande samtal från kunder. Respondenterna har arbetat på företaget under olika tidsperioder och olika lång tid. I studien presenteras respondenterna med fiktiva namn för att behålla en så hög grad av anonymitet som möjligt. En sammanställning av intervjupersonerna redovisas nedan.

Isa har arbetat på företaget i åtta år. Hon började sin anställning direkt efter gymnasiet då hon blivit tipsad av en vän som arbetade på samma företag. Isa har under sin anställningsperiod arbetat som både kundtjänstmedarbetare och teamleader.

Alex arbetade på företaget i drygt ett år innan han valde att söka sig ett nytt jobb för snart två månader sedan. Han började sin anställning direkt efter gymnasiet och började på företaget då han ville hitta ett roligt jobb samtidigt som han ville ha roligt och träffa vänner.

Kim har arbetat på företaget i två och ett halvt år. Hon började arbeta efter att hon tagit studenten då hon blivit tipsad av en vän samt ansåg att det var ett enkelt jobb att få.

Pernilla har arbetat på företaget i två år. Även hon började sin anställning efter gymnasiet genom tips av en vän.

Jesper har arbetat på företaget i snart två år. Han hade tidigare erfarenhet inom kundtjänst men efter att hans tidigare provanställning avslutats valde han att söka sig till sin nuvarande arbetsplats.

Stina har arbetat på företaget i sju månader. Hon sökte sig till branschen då hon alltid haft ett intresse för försäljning och ville jobba med något som innefattar mycket kundkontakt.

Christoffer arbetade på företaget i 2 månader. Han började på företaget efter att ha hoppat av gymnasiet då han var skoltrött och hellre ville arbeta.

4.5 Material

I samband med metodvalet utvecklades och formulerades en semistrukturerad intervjuguide innehållande frågor som gör det möjligt för forskaren att undersöka respondentens livsvärld (Bryman 2011:419). Intervjuguiden innehåller 25 frågor vilka samtliga är indelade i olika teman. Tematisering implementerades för att enklare kunna säkerställa att studiens frågeställningar besvaras samt underlättar förståelsen av respondentens upplevda livsvärld (Kvale & Brinkmann 2014:45). Tematisering underlättar även i analysen då det är enklare att ta fasta på olika teman vid kodning av intervjuerna.

Intervjuguiden inleds med några introduktionsfrågor där syftet är att få respondenten bekväm i intervjusituationen samt bidra med bakgrund till studiens analys. Bakgrundsinformation underlättar även för forskaren då hen kan förstå och tolka respondentens svar och enklare

sätta in de i sitt sammanhang (Bryman 2011:420). Efter bakgrundsinformationen fokuseras frågorna på intervjuguidens första två teman: ledarskap samt ledarskap i relation till personalomsättning. Ytterligare teman som intervjuguiden berör är organisationskultur och arbetsmiljö. Intervjufrågorna är öppna formulerade och intervjuguiden baserad på en majoritet av hur-frågor. Detta då hur-frågor inte i samma utsträckning tenderar att provocera fram en försvarsställning hos respondent som varför-frågor. Hur-frågor genererar således öppenhet snarare än slutenhet vilket bidrar till ett bredare material (Becker 2008:69–70). Den semistrukturerade intervjuguiden innehåller även följdfrågor vilket möjliggör utveckling av de svar respondenten lämnar (Bryman 2016: 473). Följdfrågorna underlättade även för ett djupare material då vi i intervjutillfället hade möjlighet att följa upp intressanta spår som från början inte var inkluderade i intervjuguiden.

4.6 Validitet och reliabilitet

Validitet och reliabilitet är två begrepp vars relevans inom kvalitativ forskning har diskuterats. Begreppen tenderar att ha större betydelse i kvantitativ forskning snarare än i kvalitativ, detta eftersom mätning inte är det främsta intresset i kvalitativ forskning och validiteten därmed inte har en avgörande betydelse (Bryman 2011:351). Forskare menar därför att begreppens innebörd kan anpassas till kvalitativ forskning och en ståndpunkt vore att assimilera begreppen och lägga mindre fokus på frågor som rör mätning. Validiteten i kvalitativ forskning bör därför behandlas i fråga om forskaren observerar, identifierar eller mäter det som avses att mätas (Bryman 2011:352).

Osäkerheten kring reliabilitets- och validitetsbegreppet i kvalitativ forskning grundar sig i att kriterierna förutsätter att det endast finns en absolut bild av den sociala verkligheten, något många forskare ställer sig kritiska till. Ytterligare en ståndpunkt som därför lyfts fram är att helt byta ut reliabilitets- och validitetsbegreppet och låta den kvalitativa studien bedömas utifrån andra kriterier. De två grundläggande alternativa kriterierna som Bryman (2011) lyfter fram är tillförlitlighet och äkthet. Tillförlitlighet syftar att ersätta validitet och reliabilitet och består av fyra delkriterier; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och en möjlighet att styrka och konfirmera. Trovärdighet och överförbarhet motsvarar intern och extern validitet medan pålitlighet kan jämföras med reliabilitet (Bryman 2011:354).

Intern validitet, eller trovärdighet, är i kvalitativ forskning av största vikt för att studien skall uppnå acceptans hos andra människor. Trovärdighet uppnås genom att säkerställa att det finns en konformitet mellan den verklighet forskaren uppfattat och den sociala verklighet som studerats (Bryman 2011:354–355). Extern validitet handlar om i vilken utsträckning resultatet kan generaliseras till den övriga populationen. I kvalitativa studier tenderar dock generaliserbarheten till populationen inte vara i fokus, detta då urvalsprocessen snarare handlar om djup än om bredd. Överförbarhet handlar därför, till skillnad från generaliserbarhet, om huruvida forskaren presenterar ett tillräckligt fylligt material och redogörelse vilken kan underlätta för andra personer att bedöma huruvida resultatet är överförbart till andra miljöer (Bryman 2011:355). Genom att i intervjusituationen upprepa respondentens svar och således bekräfta att vi uppfattat svaret korrekt kunde vi säkerställa att den verklighet vi uppfattat stämde överens med den verklighet respondenten förklarar. Detta

för att öka studiens trovärdighet och tillförsäkra att det insamlade materialet är relevant och besvarar studiens syfte och frågeställning utifrån den verklighet som studerats. Ytterligare tillvägagångssätt för att öka studiens validitet är att tydligt och utförligt presentera studiens tillvägagångssätt, innehåll och process i försök att öka studiens överförbarhet.

Pålitlighet, motsvarande intern/extern reliabilitet, avser huruvida resultatet kan replikeras i liknande, framtida studier. Problematik som lyfts fram i kvalitativa studier gällande reliabilitet är det faktum att de sociala miljöer som studeras oftast är föränderliga och inte möjliga att "frysa" vilket innebär att det skapas svårighet att replikera kvalitativa studier i den bemärkelsen man ofta talar om replikation. Forskare som ämnar replikera en kvalitativ studie bör därför snarare gå in i en liknande social roll som tidigare forskare för att kunna jämföra undersökningarna med så hög grad av reliabilitet som möjligt (Bryman 2011:352). Vidare syftar pålitlighet därför till att forskaren i kvalitativa studier skall förhålla sig kritisk och granskande till studiens samtliga delmoment och säkerställa en fullständig redogörelse av studiens samtliga faser (Bryman 2011:355). Forskaren har även i uppgift att säkerställa att hon agerat i god tro genom att konfirmera att hon medveten inte låtit personliga värderingar påverka studiens utfall (Bryman 2011:355). Genom att diskutera och skriva ner vår förståelse och värderingar samt att vi är enhetliga i vår kodning och analys av material ämnar vi att uppnå en så hög grad av reliabilitet som möjligt.

Utöver tillförlitlighetskriterier har även kriterier för en kvalitativ studies äkthet formulerats. Kriterierna syftar till att väcka mer generella frågor gällande forskningspolitiska konsekvenser och begreppet skiljer sig från merparten av den samhällsvetenskapliga forskningen då en stor vikt läggs på studiens resultat. Kriterierna behandlar ontologisk, pedagogisk, katalytisk och taktisk autenticitet samt huruvida undersökningen ger en rättvis bild av den kontext som studerats. Ontologisk autenticitet undersöker om studien hjälpt medverkande respondenter att få en ny förståelse för den sociala kontext de lever i och pedagogisk autenticitet undersöker om studien bidragit till att de medverkande respondenterna fått en ny, bättre, uppfattning av hur andra personer i samma kontext upplever olika frågor. Katalytisk autenticitet undersöker snarare om studien bidragit till att de medverkande respondenterna fått möjlighet att förändra sin situation medan taktisk autenticitet syftar till att undersöka om studien bidragit till att ge respondenterna möjlighet till att vidta de åtgärder som krävs för en bättre miljö (Bryman 2011:356–357).

4.7 Tillvägagångssätt

Inför intervjutillfället fick samtliga intervjupersoner ta del av ett missivbrev där respondenterna bland annat informerades om undersökningens syfte, förväntad längd på intervjun samt information om konfidentialitet, frivillighet och samtycke. För att validera våra intervjufrågor valde vi att genomföra en pilotintervju med en tidigare anställd inom telekombranschen. Efter att ha genomfört pilotintervjun, med respondentens synpunkter i åtanke, valde vi att förenkla våra frågor gällande organisationskultur. Detta då begreppet var svårt för intervjupersonen att förstå och förklara på ett sätt som besvarar våra frågeställningar. Vi valde att använda två stycken intervjuare vid varje intervju, där en av oss hade ett större ansvar och ledde intervjun medan den andre antecknade. Anteckningarna som fördes

fokuserade främst på kroppsspråk och gester som ljuduppspelningen inte tog upp, men också nyckelord och andra iakttagelser. Vem av oss som hade vilket ansvar bestämdes innan intervjun genomfördes för att undvika förvirring vid intervjutillfället. Var intervjuerna ägde rum varierade då vi ville genomföra intervjuerna så snabbt som möjligt och därmed behövde vara flexibla i beslutet. Fyra av intervjuerna ägde rum i Högskolans lokaler, detta efter överenskommelse med intervjupersonerna. Resterande tre intervjuer ägde rum i en lokal i anslutning till arbetsplatsen, dock utanför arbetstid för att inte på något sätt påverka intervjutillfället negativt genom stress eller påtryckning från oberoende.

Intervjuerna spelades in på två stycken mobiltelefoner vid varje intervjutillfälle för att minimera risken för dålig ljudupptagning, korrupta datafiler eller andra eventuella hinder. Intervjuerna varade i cirka 40 minuter, men detta varierade beroende på hur mycket respondenterna hade att säga vilket innebar att en viss fluktuation framkom. När intervjuerna var genomförda och inspelade fördes ljudfilerna över till en dator där de transkriberades så att analys av materialet kunde genomföras. Vi valde att transkribera varje intervju direkt efter genomförandet istället för att vänta tills alla intervjuer var gjorda, dels för att sprida ut arbetsbördan, men också för att kunna börja med analysen och tolkningen av materialet så tidigt så möjligt. Under arbetets gång förde gruppens medlemmar också en loggbok, dels för att redovisa de olika gruppmedlemmarnas arbetsinsats men också för att skapa en överblick över arbetsprocessen och beslutstagandet.

De vetenskapliga artiklar som användes i studien hämtades från Högskolan i Borås biblioteks sökmotor, Primo. Sökningarna gjordes främst med diverse nyckelord såsom *leadership*, *work motivation* och *employee turnover* för att hitta artiklar som är relevanta gentemot studiens syfte och frågeställningar.

4.8 Bearbetning och analys av material

Vilket tidigare nämnts transkriberades varje intervju efter intervjutillfället. Detta för att säkerställa att samtlig information om och kring intervjun skulle medfölja materialet. Efter varje transkribering gjordes även en enklare kodning där fokus var att finna likheter, skillnader och mönster i materialet. Fördelen med att börja kodningsprocessen innan datainsamlingen är klar är att du i tidigt skede kan koppla materialet till olika teman och inte drunkna i en stor mängd obearbetad data efter insamlingen (Bryman 2011:525). Till att börja med kodades materialet utifrån studiens då fyra teman; ledarskap, personalomsättning, arbetsmiljö och organisationskultur. Efter den inledande kodningen valde vi dock att integrera det material som berörde organisationskultur i det övriga materialet, då vi ansåg att vi inte fick ett tillräckligt djup i temat.

Därefter kodades materialet utifrån de teoretiska koder vi med utgångspunkt i studiens teoriavsnitt tagit fram. Några exempel på dessa är krav, kontroll och stöd vilka relateras till Karasek och Theorells modell. Vi använde oss av ett enklare kodningsschema där vi med datorns hjälp klippte och klistrade i materialet och sammanfattade det under olika koder i dokumentet. Varje kodningsprocess gjordes till en början enskilt för att därefter jämföras och

sammanfattas. Kodningsprocessen underlättar för forskaren att få en överskådlig bild över materialet och underlättar således analysprocessen (Bryman 2011:525).

4.9 Etiska överväganden

Vetenskapsrådet (2002) har tagit fram fyra huvudkrav på forskning vilka vi förhållit oss till i studien. Dessa etiska krav är de viktigaste kraven i en studie för att uppnå vetenskaplighet (Aspers 2011). Nedan beskriver vi hur vi har förhållit oss till Vetenskapsrådets fyra huvudkrav; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitetskravet och nyttjandekravet.

Informationskravet syftar till att intervjupersonerna ska få information om studiens syfte. Detta gjordes genom missivbrevet som skickades ut till samtliga intervjupersoner innan intervjutillfället. *Samtyckeskravet* uppfylldes när intervjupersonerna fick ta del av att de själva har rätt över sin medverkan i vår studie. I samband med samtyckeskravet informerades intervjupersonerna om att de närhelst under intervjutillfället fick avbryta intervjun samt även avbryta sin medverkan. Det tredje kravet, *konfidentialitetskravet*, innebär att både studiens intervjupersoner samt deras arbetsplats kommer att behandlas med största konfidentialitet. Under konfidentialitetskravet infaller även att personuppgifter ska förvaras med noggrannhet. Slutligen handlar *nyttjandekravet* om att empirin som samlas in endast kommer användas till vår studie (Vetenskapsrådet 2002).

4.10 Egen förförståelse och värderingar

Förförståelse och värderingar är två viktiga aspekter att som forskare ta hänsyn till. Det ligger en problematik i att låta egna värderingar och generaliseringar styra forskningen. Ju mer forskaren känner till fältet hon studerar, desto mer förståelse har hon i kontexten och desto svårare har hon att se problemet ur andra perspektiv (Aspers 2011:38). Vidare förklarar Aspers (2011) förförståelsen som såväl nödvändig som oundviklig i syfte att nå förståelse.

Telekombranschen är en för många stressad bransch karaktäriserad av hög personalomsättning och relativt dålig arbetsmiljö, en bild samtliga av oss delar. Vi har ingen egen erfarenhet av arbete inom branschen men samtliga av oss har bekanta som någon gång arbetat inom telekombranschen och som delat sin erfarenhet om branschens för- och nackdelar. Några exempel på detta är låg lön samt en oseriös arbetsplats. Denna förförståelse blev således ingången till vår problemformulering och anledningen till varför vi fann det intressant att undersöka medarbetarnas upplevelser av ledarskapet i denna bransch. Vid empiriinsamlingen och analys av materialet har vi så gott det går försökt undvika att personliga värderingar skall påverka studiens resultat. För att öka studiens trovärdighet och därmed minska risken av en speglad analys har vi i intervjutillfället varit noga med att undersöka respondenternas upplevelser och erfarenheter av telekomföretaget. För att säkerställa att vi uppfattat respondenternas livsvärld så som de upplever den har vi i intervjusituationen validerat våra intervjufrågor genom att ställa följdfrågor och upprepa respondenternas svar (Bryman 2011:355).

KAPITEL 4

5 RESULTAT

I följande avsnitt presenteras den insamlade empirin som framkommit med bakgrund i studiens problemformulering och syfte. Avsnittet är uppdelat i fyra olika teman som behandlar medarbetarnas upplevelser gällande ledarskapet, medarbetarnas upplevelser av de krav och kontroll som ställs i arbetet, medarbetarnas upplevelser av socialt stöd i arbetet samt medarbetarnas upplevelser kring personalomsättningen på företaget.

5.1 Medarbetarnas tudelade erfarenheter av ledarskap

Resultatet visar att medarbetarnas relation till chefen skiljer sig åt och respondenterna är tudelade i sin syn på ledarskapet och dess betydelse. Merparten av intervjupersonerna anser sig ha en chef som är kompetent inom sitt område. För Isa var ledarskapet från hennes första chef av betydelse för hennes trivsel på arbetsplatsen:

Hon hade en jättehög empati. Det bästa med henne var att hon förstod de dagarna man inte orkade göra sitt bästa på jobbet. Det underlättade för mig eftersom jag upplevde att jag inte hade lika höga krav på mig, och att det var okej. – Isa

Vidare upplevde Isa att hennes första chef inkluderade medarbetarna mer i planeringen av det dagliga arbetet, en erfarenhet hon själv tog fasta på när hon senare blev teamleader. “Jag märkte att jag blev mer motiverad när jag inkluderades i processer och tänkte därför att jag själv skulle inspireras av det när jag själv skulle få personalansvar” menar Isa. Denna erfarenhet är hon dock medveten om att många inte delar, “Alla chefer fungerade inte så, jag hade väldigt tur som fick henne som första chef. Inkludering är A och O, så tycker jag iallafall.” förklarar Isa och syftar till att ledarskapet skiljer sig åt i organisationen.

Fler respondenter lyfter kritik till att cheferna lär ut och förhåller sig olika till de anställda i organisationen. “Det blir svårt att veta vad som är rätt och fel när alla lär sig olika” menar Christoffer som under sina två månader haft två olika chefer. Christoffer upplevde att han behandlades olika av de två cheferna han hade under sin korta anställningsperiod och förklarar vidare att han upplevde att samtliga chefer på företaget “gjorde lite som de själva kände för”. Även Kim har under sin arbetsperiod haft flera olika chefer. Kim beskriver sin första chef som resultatnriktad där statistik och siffror stod i fokus. Hennes andra chef var motsatsen till den första, där ledarskapet mer var av demokratisk karaktär. Kim förklarar att hennes andra chef visade mer empati för medarbetarna samtidigt som de skulle involveras och vara delaktiga i organisationen, något Kim upplevde uppskattades av såväl henne och hennes kollegor.

Hennes stil, eller vad man nu ska säga. Hennes ledarskap kanske, betydde väldigt mycket för mig. Och det vet jag att det gjorde för mina kollegor med. Vi hade inte så mycket relation med vår förra chef, han var mer intresserad av statistik och att alla nådde målen men när vi fick X som chef blev stämningen mycket bättre. Hon brydde sig om annat än siffror, frågade hur jag mådde och såg alltid till att alla hade det bra. Det uppskattas väldigt mycket. Sen såklart att

hon också hade krav på sig att vi skulle nå målen, men hon gjorde det på ett annat sätt än vår tidigare chef. – Kim

Alex beskriver relationen till hans chef som ansträngd och reserverad. Han upplevde att chefen sällan befann sig på arbetsplatsen och när han väl var på plats var han inte mycket till stöd, delvis på grund av chefs okunskap. Vidare upplevde Alex att chefen satte orimliga mål och styrde arbetet på ett icke demokratiskt sätt. Enligt Alex berodde detta på avsaknad av ledarskap i branschen vilket resulterade i att Alex och hans kollegor inte hade så mycket kontakt med sin närmsta chef som han önskade.

Jag tycker att cheferna borde ha lite mer kunskap kring själva jobbet. De kan inte sitta och kräva att folk under de ska sälja på deras sätt när de själva aldrig har suttit och sålt något. Det blir inte bra och relationen mellan chef och medarbetare påverkas negativt. – Alex

Jesper delar Alexs tankar kring att chefen sällan är närvarande och inte har tillräcklig kunskap om branschen. Vidare upplever Jesper att relationen mellan chef och medarbetare generellt tenderar att vara ganska spänd. Detta då han upplever att de anställda förväntar sig att få stöd och vägledning av sin chef, och när det inte sker uppstår en intensiv och ansträngd stämning. Uppfattningen kring stöd och feedback från cheferna är även den något tudelad. Majoriteten av respondenterna upplever att de får feedback, men att riktningen och kvaliteten på feedbacken inte alltid är bra.

Ja, vi får feedback. Däremot lyfter cheferna inte vad du gör bra, utan ser bara problemen. Jag tycker att de borde nämna det som är bra också, till exempel kundbemötande. – Alex

Att endast få negativ feedback sänker självförtroendet menar Pernilla, som har arbetat på företaget i snart tre år. Hon upplever att hon nästan bara får feedback när något behöver förbättras och förklarar vidare att hon hade önskat få mer positiv feedback i sitt dagliga arbete. Fortsättningsvis upplever flertalet av respondenterna att den feedback de får är rutinmässig och planerad. Det är vanligt att en gång i månaden ha ett planerat möte där statistik från samtal och merförsäljning tas upp. Spontan feedback är ovanligt och uppkommer endast när en anställd ber om det eller ställer frågor.

5.2 Medarbetarnas erfarenheter av krav och kontroll i arbetet

Sett till de krav som ställs på medarbetarna på telekomföretaget finner vi en enhällighet i upplevelsen att det ställs höga krav på de anställda. Isa, som har arbetat inom organisationen i åtta år, har tydligt märkt av skillnaden på arbetsplatsen idag i jämförelse till tidigare år. Hon upplever att kraven på medarbetarna ständigt har ökat. Organisationen gör med jämna mellanrum mätningar gällande såväl försäljning och effektivitet som personalens trivsel på arbetsplatsen. Eftersom att de allra flesta personer börjar arbeta inom organisationen direkt efter gymnasiet så är både medarbetare och chefer unga. Alex menar att han upplever att det är en rolig arbetsplats med en god sammanhållning men att det är krävande på grund av samtliga mål organisationen ställer. Pernilla delar samma åsikter som Alex.

Organisationen är känd för att vara det första arbetet för många ungdomar, vilket är på både på gott och ont. Det är ungdomligt, virrigt och chill och vi går på AW minst en gång i veckan. Det är ett tecken på att vi kollegor trivs med varandra. Samtidigt ställer våra chefer höga krav på oss. Det ska ständigt göras olika mätningar på exempelvis försäljning. Hela gruppen kan dessutom se dina resultat och jag känner en del kollegor som har mått extremt dåligt på grund av detta. – Pernilla

Flera respondenter upplever att den statistik som förs i relation till de mål och krav som ställs genererar en stress i arbetet. Pernilla upplever att det inte är hanterbart att arbeta under konstant press för att uppnå de generellt orimliga mål som sätts. Hon får medhåll från Alex, som förklarar att kraven oftast handlar om att ett visst antal produkter ska säljas på en vecka.

Kraven var höga och nästan orealistiska. Man är tvungen att uppgradera ett visst antal abonnemang eller sälja ett specifikt antal produkter per vecka. Ett problem är nog också att alla som jobbar ser alla andras resultat också, så vissa blev nedtryckta på grund av att man inte uppnår målen. – Alex

Alex upplever att den statistik som förs och synliggörs genererar i en sämre arbetsmiljö för de medarbetare som berörs negativt. Han menar att en individs prestation är individuell och inte något som bör mätas eller synliggöras för alla på arbetsplatsen. Jesper och Stina är ytterligare respondenter som lyfter diskussionen kring synliggörandet av statistik. De upplever dock, till skillnad från de andra, att det kan ses som något motiverande då det uppstår en typ av konkurrens mellan medarbetarna. Dock påpekar de även problematiken i att alla inte finner det motiverande och således snarare blir påverkade negativt av systemet. Vidare anser intervjupersonerna att de i viss mån har möjlighet att påverka sitt arbete. Christoffer menar att när han satt i samtal med kund så kunde han själv bestämma över hanteringen av ärendet men samtidigt kände han fortfarande en press vad gäller tidsramar och merförsäljning. Cheferna brukar kolla mycket på statistik vilket Kim menar behövs. Detta då det är många unga individer som arbetar inom organisationen. Utan statistiken hade det blivit som en fritidsgård enligt Kim. Däremot ställer sig Jesper kritisk till att det finns så många kontroller och mätningar på arbetsplatsen.

Jag tycker inte att det finns så mycket möjligheter att kunna påverka sitt arbete. Du är ju tvungen att göra det de [cheferna; vår anm.] säger till dig och gjorde du inte det så fick man ha samtal med chefen för att förbättra det. Dessutom såg alla andra kollegor ditt resultat. Jag tycker att det är för många mätningar här och var i organisationen. Jag tror att det sätter press på personalen, inte minst på de som är nya. Det kanske är det som gör att personer slutar så snabbt. Sex månader brukar de säga att en person stannar kvar inom organisationen. Sen drar de. – Jesper

Utöver Jesper lyfter Isa upp vikten av att kunna styra sitt arbete själv. Hon tror ifall medarbetarna haft fått chansen att vara med självständiga så skulle de nå bättre resultat men samtidigt förstår hon hur organisationen tänker eftersom det trots allt är unga personer som arbetar och att det är mångas första jobb. Därav upplever hon att en viss kontroll och struktur i arbetet bör finnas.

5.3 Medarbetarnas erfarenheter av socialt stöd på arbetsplatsen

Intervjupersonerna har olika åsikter gällande det sociala stödet på arbetsplatsen. Det kollegiala stödet upplevs av samtliga intervjupersoner fungera mycket bra. Som tidigare nämnt består personalen av främst unga individer, vilket enligt intervjupersonerna har bidragit till ett ungt och avslappnat arbetsklimat. Christoffer upplever att hans relation till kollegorna var väldigt bra och motiverande under hans tid på företaget. Isa förklarar att hon upplever att det kollegiala stödet underlättar och är av stor vikt för de medarbetare som lider av psykisk ohälsa. Isa menar att det sociala stödet är behjälpligt då de medarbetare som inte mår bra får träffa kollegor som de trivs tillsammans med varje dag. Även Pernilla känner av den goda sammanhållningen bland kollegorna men är däremot mer kritisk mot cheferna.

Men socialt stöd får man gott om av kollegorna eftersom man är så många där. Det är även därför många går till jobbet. Däremot cheferna, de chillar för mycket med varandra och det är inte så mycket stöd i den hjälpen man får utav dem utan det är mer hjälp dem måste ge i form utav coaching och liknande men som verkar mer formellt än direkt behjälpligt. – Pernilla

Alex håller med om att det inte fanns något socialt stöd från cheferna. Han menar istället att hans chef varken visste vad de arbetade med eller hur de olika systemen fungerade. Enligt honom är det viktigt att cheferna ska vara insatta i branschen de arbetar i samtidigt som han förväntar sig att kunna få det stöd, hjälp och vägledning som behövs i arbetet. Alex upplevde att det brast i stödet från cheferna vilket gjorde att medarbetare sällan pratade med cheferna. Detta i sin tur påverkade medarbetarnas relation till chefen negativt och Alex upplevde att en tydlig hierarki mellan medarbetare och chef märktes av.

Jag kunde flera gånger om dagen uppleva att det fanns ett vi mot dem-känsla på arbetsplatsen. Jag tror att det berodde på att vi kollegor hade en god gemenskap och att det var sällan vi vände oss till cheferna, de hade ju knappt kunskapen heller. Det blev onödigt för mig att fråga min chef om något som han inte visste någonting om. Dessutom brukade cheferna hänga tillsammans. Det var ju sällan, eller ja, i princip aldrig, vi medarbetare tog en fika, lunch eller umgicks med våra chefer i arbetet. – Alex

Alex beskriver att han tror att om medarbetarna hade fått mer kontakt med sin chef genom positiv feedback och fika- och lunchraster skulle vi mot dem-känslan försvinna, något han förklarar i sin tur skulle bidra till ett mer positivt arbetsklimat. Kim och Stefan är ytterligare respondenter som upplever "vi-mot-dem"-känslan. Kim menar att det finns en tydlig hierarki och att personalen märker enkelt av vem som är chef och vem som är medarbetare. Organisationen anställer mycket personal vilket innebär att såväl medarbetare som chefer ser nya ansikten varje vecka. Stefan upplever att de är en i mängden och det sociala stödet brister i och med att han inte känner av att hans chef ser honom utan endast en anställd.

5.4 Medarbetarnas förhållningssätt till personalomsättningen

Respondenterna upplever, samt påtalar att siffror visar på, att personalen generellt arbetar på företaget i drygt sex månader innan de väljer att avsluta sin anställning. Intervjupersonerna delar många av de förklaringar till varför de upplever att personal väljer att säga upp sig, samtidigt som en del skillnader framkommer.

Jag skulle säga att många slutar för att det är svårt att få struktur, det är olika arbetstider och så. Sedan tror jag att det beror på att kraven höjs hela tiden. De vet att folk är utbytbara och de spelar mycket på det. – Kim

Kim beskriver en känsla av utbytbarhet och upplever att cheferna är medvetna om att det kommer och går mycket personal vilket Kim upplever att cheferna drar nytta av. Även Isa upplever att de ökade kraven från chefer kan ha stor betydelse vid valet att avsluta sin anställning.

Jag tror dels att folk väljer att sluta för att det är ens första jobb, man är ny i arbetslivet och det passar inte alla. Sedan tror jag att mycket handlar om kraven och att man inte trivs med att arbeta med merförsäljning och försäljning i övrigt. Det är mycket press från cheferna och det passar inte alla. – Isa.

Flera av respondenterna började arbeta på företaget direkt efter studenten och några av intervjupersonerna beskriver att det inte var en stor utmaning att få jobbet. Alex upplever att det var enkelt att få jobb på företaget och vidare förklarar Isa, som blev tipsad av en vän, att hon gick på intervju och fick börja dagen därpå. Flera respondenter lyfter tillgängligheten och det faktum att många börjar arbeta på företaget direkt efter studenten som ytterligare förklaring till den höga personalomsättningen.

Jag tror det beror på att många ungdomar jobbar där och vill vidare till plugg eftersom dem ofta kommit dit direkt efter gymnasiet. Men också för att det är rätt låg lön och hög press när det gäller olika siffror. – Pernilla

Pernilla är inte den enda som tycker att det är dåligt betalt, trots prestationsbaserade bonusar. Detta är något som samtliga intervjupersoner upplever och belyser flertalet gånger under intervjutillfället. Den för medarbetarna dåliga lönen kan enligt respondenterna bidra till att personalen inte ser arbetet som ett framtidsarbete. Stina upplever ytterligare aspekter som gör att hon inte anser att arbetet kan ses som ett "riktigt" arbete.

Det är inget riktigt jobb. De flesta stannar inte kvar för att de känner att det inte är ett riktigt jobb, alltså. Jag menar... det är inte så seriöst. Det är personens första jobb och de känner sig lite vuxna. Samtidigt sköter ingen tiderna som de ska och det är ganska högljutt. Det är lite som ett lekrum, eller dagis, folk gör som de vill i många fall. Ganska dåligt betalt är det också. – Stina

Den ungdomliga andan inom företaget som Stina beskriver nämner även övriga intervjupersoner. Sammantaget tror de flesta att personalomsättningen bland annat beror på en kombination av alla ovan nämnda faktorer, det vill säga den höga pressen, den låga lönen och de orimliga krav som ställs.

KAPITEL 5

6 DISKUSSION

I följande avsnitt redovisas en sammanställning av studiens syfte, frågeställningar, tidigare forskning, teoretiska utgångspunkter och den insamlade empirin. I resultat- och metoddiskussionen kommer en hänvisning ske till tidigare forskning, teorier samt metodavsnittet för att kunna värdera och analysera den insamlade empirin samt dra slutsatser.

6.1 Resultatdiskussion

Under resultatdiskussionen analyseras den insamlade empirin utifrån tre centrala ämnen; medarbetarnas erfarenheter av ledarskap, medarbetarnas upplevelse av krav, kontroll och stöd i arbetet samt medarbetarnas förhållningssätt till personalomsättningen. Vidare diskuteras empiri i förhållande till tidigare forskning och teori.

6.1.1 Medarbetarnas tudelade erfarenheter av ledarskap

I resultatet framkommer att respondenterna identifierat flera olika ledarskapsstilar inom organisationen, något som upplevs irritera medarbetarna snarare än att motivera dem. Med utgångspunkt i respondenternas upplevelser av ledarskapet kan vi konstatera att det råder vissa skillnader gällande upplevelsen av ledarskap och ledarskapsstilar. Å ena sidan kan vi urskilja ledarskap med demokratisk och transformativ karaktär. Detta då några respondenter upplever att de har möjlighet att ta eget ansvar, delta i planering samt få sin röst hörd på arbetsplatsen (Alvesson 2017; Granér & Granér 2016). Vidare upplever de chefen som engagerad och stöttande samtidigt som de anser sig ha en god kommunikation med denne. Respondenterna upplever även att de under sin arbetstid inkluderats i processer, bemötts av hög empati och fått ta del av samt kunnat påverka sina mål. Chefer som väljer att inkludera medarbetare i processer tenderar att motivera, inspirera och generera ett större ansvarstagande för medarbetarna (ibid). Ur resultatet kan skönjas tendenser att de medarbetare som har erfarenhet av det transformativa och/eller demokratiska ledarskapet generellt har en positivare inställning till arbetet. Det demokratiska ledarskapet har visat sig öka en individs arbetstillfredsställelse och samarbetsförmåga (Puni, Agyemang & Asamoah 2016:2-3) vilket framkommer även i denna studies resultat, bland annat förklarar Isa att erfarenheten av ett ledarskap med demokratisk karaktär var bakgrunden till hennes egna val av ledarskapsstil. Ytterligare respondenter belyser att det demokratiska ledarskapet var betydande och uppskattat till skillnad från tidigare upplevelse av ledarskap där fokus snarare låg på siffror och resultat, kännetecknen från ett mer autokratiskt ledarskap.

Ur resultatet framkommer även upplevelser och erfarenhet av andra typer av ledarskap där inkludering inte har förekommit. Två respondenter lyfter fram att cheferna inte har tillräckligt med kunskap om branschen men är trots detta inte öppna för samarbete med de anställda, erfarenheter vilka kan kopplas till det autokratiska ledarskapet. Det autokratiska ledarskapet tenderar att endast se till produktionens bästa och inte medarbetarnas välmående och kompetens (Puni, Agyemang & Asamoah 2016:5-6). Detta är något respondenterna lyfter som

problematiskt. De menar att motivationen tryter när chefen sätter mål och krav utifrån eget tycke, trots att hen inte delar erfarenhet av branschen på samma sätt som de anställda. Det autokratiska ledarskapet är att föredra när de anställda inte vet vad som skall göras, hur det skall göras eller är av komplex karaktär (Puni, Agyemang & Asamoah 2016:2). De respondenter som upplever att de har erfarenhet av detta ledarskap menar snarare att de har bättre koll på arbetsuppgifterna än chefen vilket i sammanhanget blir motsägelsefullt då de upplever att de mål och krav som ställs inte är rimliga i förhållande till arbetsituationen. Viktigt att poängtera är det faktum att det endast är inslag av det autokratiska ledarskapet i respondenternas upplevelse. Det autokratiska ledarskapet bygger på en auktoritär ledarstil, det vill säga att ledarskapet karaktäriseras av rak kommunikation, tydlighet och detaljstyrning (Alvesson & Sveningsson 2015). Ur resultatet framkommer det att medarbetarna upplever att vissa chefer har tendenser av denna ledarstil, till exempel genom exkludering och tydligt satta krav och mål. Respondenterna beskriver även att chefen i vissa fall är fysiskt frånvarande, något som kan tyckas ställa sig emot den auktoritära ledaren som snarare ser människor som maskiner och tenderar att bevaka och styra arbetet in i detalj (Alvesson & Sveningsson 2015). Denna styrning kan dock tas i uttryck i de olika system och mätningar som tillämpas i verksamheten. Även om respondenterna upplever att ledaren inte är närvarande kan trots detta ledarskapet vara det. De krav, statistik och mätningar som görs kan även göras trots en avsaknad av ledare.

Flera respondenter har reagerat över det faktum att ledarskapet är av olika karaktär och upplever att de olika ledarskapsstilarna är missvisande och skapar irritation och förvirring. Det blir tydligt att dra kopplingen att de medarbetare som har en närvarande, inkluderande chef i urvalet är mer positivt inställda till arbetsuppgifterna. De medarbetare som inte delar denna erfarenhet är mer kritiska samt upplever att kraven som ställs i arbetet inte är rimliga. Ledarskapet bör ta den sociala kontexten i beaktning och olika ledarskapsstilar bör tillämpas i olika kontexter (Alvesson 2015:121). Som Puni, Agyemang och Asamoah (2016) beskriver passar de olika ledarskapsstilarna i olika kontexter, beroende på hur arbetsgruppen förhåller sig till verksamheten och arbetsuppgifterna. Med utgångspunkt i respondenternas upplevelse av organisationen, arbetsituationen och arbetsuppgifterna kan uppfattas att det autokratiska ledarskapet bör fungera. Detta då verksamheten bygger på statistik och regelbundna mätningar vilka ämnar att hårt kontrollera medarbetarna. Ett hårt styrande ledarskap, såsom det autokratiska ledarskapet, passar bra när arbetet är komplext med små felmarginaler, något vi dock inte anser förekommer i telekomföretaget (Puni, Agyemang & Asamoah 2016:2). Respondenterna upplever snarare att de har bättre koll på hur verksamheten fungerar och därmed inte är i behov av ett styrande ledarskap i den bemärkelsen.

Utifrån respondenternas upplevelser är ledarskapet en viktig del i medarbetarnas trivsel på arbetsplatsen. Eftersom att de respondenter som upplever sig ha en demokratisk ledare även tenderar att trivas bättre på sitt arbete ställer vi oss frågande till hur det kommer sig att företaget inte fokuserar på att utbilda cheferna i denna riktning. Genom att utbilda och främja ett mjukare ledarskap, vilket kännetecknas av att visa omtanke och empati, tror vi att andelen anställda som slutar inom de första sex månaderna på företaget, kan komma att minska. För att bemöta medarbetarnas önskan om inkludering och ett stödjande ledarskap anser vi att ett

större inslag av demokratiska och transformativa ledare bör utbildas. Dock uppfattar vi att den demokratiska ledaren kan komma att krocka med de mätningar och statistik som verksamhetens bygger på. Detta då den demokratiska ledaren utgår från att medarbetarna är motiverade (Puni, Agyemang & Asamoah 2016:2), något studien visar på att mätningar hämmar. Telekombranschen har höga sjukskrivningssiffror (Bain 2004) och genom att skapa en stödjande arbetsmiljö och arbeta med en mjukare ledarskapsstil kan chefer i förebyggande syfte fånga upp dessa medarbetare och dessutom arbeta mer med rehabiliteringsfrågor. Detta skulle även kunna medföra att företaget stärker sitt varumärke genom att ha medarbetare som trivs med sitt arbete, vilket i sin tur kan leda till en lägre personalomsättning och enklare rekryteringsmöjligheter.

6.1.2 Medarbetarens erfarenheter av krav, kontroll och socialt stöd i arbetet

Respondenterna i studien är unisona i åsikten att det ställs höga krav på de anställda på arbetsplatsen. Kraven är inte bara högt satta, utan de beskrivs också som orealistiska och att de bidrar till stress. De höga kraven medför även att arbetsmiljön blir bristande. De upplevda krav som ställs är främst kvantitativa, mentala krav och handlar om att ett visst antal enheter ska säljas varje vecka, vilket också är den typ av krav som har störst negativ påverkan på en anställd (Jeding et al., 1999). Vi tolkar de höga krav som ställs på individen som en möjlig bidragande faktor till den höga personalomsättningen. Höga, orealistiska, krav är en bidragande faktor till psykosocial ohälsa och anställda med höga krav tenderar att oftare vara korttidssjukskrivna (Jeding et al. 1999). Sett till de mätningar som görs på arbetsplatsen uttryckte flera respondenter att de mätningar som är synliga för alla förvisso höjer motivationen men också leder till konkurrens och påverkar arbetsklimatet negativt. Ro och Lee (2017) skriver i sin teori att tillgängligheten är en viktig del av engagerade medarbetare. Tillgängligheten innebär att underlätta för medarbetarna trots de höga krav som upplevs i telekombranschen. I enlighet med teorin anser vi att företaget bör se över hur det påverkar medarbetarna att göra mätningarna synbara för samtliga på arbetsplatsen. Detta för att bland annat få en överblick över medarbetarnas välmående. I Arbetsmiljöverkets föreskrift (AFS 1998:5 § 10) betonar myndigheten att arbete vid en bildskärm eller dator underlättar möjligheten för arbetsgivaren att utföra kvantitativa och kvalitativa mätningar på arbetsplatsen, vilket kan bidra till en större kontroll över arbetstagaren. Det kan enligt föreskriften resultera i integritetskränkning och en ökad psykisk belastning. Det faktum att majoriteten av respondenterna lyfter synliga mätningar som en negativ aspekt tyder på att denna typ av mätning snarare hämmar arbetsmotivation i företaget och skulle således kunna vara en bidragande aspekt i den höga personalomsättningen.

Vidare upplever respondenterna att de generellt har små möjligheter att påverka sitt arbete. De gånger de upplever att de har större kontroll i arbetet är under samtal med kund, vilket kan ses som en form av uppgiftskontroll då de har en liten möjlighet att påverka hur arbetet ska genomföras. Uppgiftskontroll innebär dock även att individen skall ha möjlighet att påverka arbetsdagen i sin helhet samt kunna lägga upp sitt arbete själv (Jeding et al. 1999), något som saknas hos respondenterna i studien. Ytterligare aspekter som saknas är kontroll och medbestämmande på arbetsplatsen; kontroll över arbetssituationen och färdighetskontroll. Bristande kontroll i arbetet leder till lägre arbetsprestation och lägre engagemang hos de

anställda, samtidigt som flera negativa hälsoaspekter kopplade till stress och psykiskt välmående uppstår (Jeding et al. 1999). Vi finner det dock intressant att flera av respondenterna menar att det borde vara låg egenkontroll, något som motiveras av att det främst är unga på arbetsplatsen vilka respondenterna menar behöver mer styrning i arbetet. Denna uppfattning om att unga saknar förmåga till ansvarstagande blir motsägelsefull i relation till att de vill inkluderas mer och ta större ansvar i arbetsprocesser.

Även om arbetsuppgifterna främst består av enskilt arbete vid datorn och i telefon med kunder upplever en majoritet av respondenterna en hög grad av socialt stöd mellan kollegor på arbetsplatsen. Flera respondenter upplever dock att stödet från chefer och organisation saknas vilket medfört en känsla av vi mot dem. Socialt stöd från arbetskollegor är viktigt, men forskning visar att det sociala stödet från chefer och organisationen i sin helhet är viktigare än det kollegiala stödet, sett till både påverkan på arbetsprestation och hälsa (Kueh Hua Ng 2017; Pawirosumarto, Sarjana & Gunawan 2017; Jeding et al. 1999). Trots detta menar samtliga respondenter att de arbetar på en kollektiv arbetsplats sett ur krav- kontroll och stödmodellen (Eriksson & Larsson 2009), även om det finns en diskrepans i det upplevda stödet från chefer.

Med utgångspunkt i respondenternas upplevelser uppfattar vi det kollegiala stödet på arbetsplatsen snarare som en buffert när det organisatoriska stödet brister. En kortsiktig lösning på ett långsiktigt problem som finns i hela organisationen. Flera av respondenterna menar att sammanhållningen mellan kollegorna är en avgörande aspekt till varför de väljer att stanna kvar på arbetsplatsen, trots ett bristande stöd från organisation och chefer, psykosociala påfrestningar i form av höga krav och stress samt bristande ledarskap. Vi uppfattar att det kollegiala stödet endast kan agera som en buffert under en kortare period innan resterande aspekter tar över. Således är det av vikt att företaget ser vikten av ett stödande ledarskap.

Något vi finner intressant och svårt att förstå är det faktum att respondenterna beskriver arbetsplatsen som ung och avslappnad. Detta med tanke på att de flesta vi intervjuat menar att de upplever höga krav, låg kontroll och ett bristande ledarskap. Dessa faktorer anser vi borde innebära att arbetsplatsen bör beskrivas som pressad och styrd, inte ungdomlig och avslappnad. En förklaring till detta kan vara att de anställda själva skapar en arbetsmiljö kantad av gemenskap och lättsamhet som en sorts motpol till den styrning och de krav som förekommer. Ytterligare motsägelser visar sig i att respondenterna upplever ett högt kollegialt stöd, samtidigt som de upplever en konkurrens mellan medarbetare på grund av de mätningar som utförs på arbetsplatsen. Vidare nämner även ett fåtal respondenter att de höga krav som ställs behövs då det är många unga på arbetsplatsen, något som går emot det faktum att flera respondenter önskar en högre grad av egenkontroll och inkludering.

För att slutligen placera in medarbetarna på telekomföretaget i Karaseks och Theorells krav-kontroll- och stödmodell ser vi att den rådande arbetssituationen kan placeras som ett högstressarbete. Detta då respondenterna upplever höga krav i kombination med låg grad av kontroll. Respondenterna upplever dock skillnad gällande det sociala stödet. Samtliga respondenterna finner stöd hos kollegor men alla finner inte samma stöd hos chefen vilket innebär att två olika typer av högstressarbete identifieras. De respondenter vilka upplever stöd

från chefen anses arbeta i ett kollektivt högstressarbete medan de som upplever en avsaknad av stöd arbetar i ett isolerat högstressarbete. Individer som arbetar i isolerade högstressarbeten är de individer som enligt modellen främst riskerar att drabbas av psykisk ohälsa och sjukskrivningar (Jeding et al. 1999). Även här blir det tydligt i vilken grad det sociala stödet påverkar medarbetare. De respondenter som tidigare förklarat sig ha erfarenhet av det autokratiska ledarskapet är de respondenter som upplever att ledarskapet och dess stöd brister. Med stöd i tidigare forskning, som visar på att det demokratiska ledarskapet bland annat höjer arbetstagarens arbetstillfredsställelse och motiverar arbetstagarna (Puni, Agyemang & Asamoah 2016:2-3), ser vi en koppling mellan arbetstagarnas välmående och deras upplevda stöd från chefer och organisationen. Vår slutsats blir därmed att de respondenter som har en auktoritär ledare upplever mindre stöd från chef och organisation och även lägre kontroll över arbetet medan de arbetstagare som har en demokratisk ledare upplever sig ha ett bättre stöd samt ökad möjlighet till kontrollen i arbetet.

6.1.3 Medarbetarnas förhållningssätt till personalomsättningen

Som tidigare nämnts är telekombranschen känd för sitt höga tempo, unga ålder och höga personalomsättning (Ro & Lee 2017). Huruvida ledarskapet har en avgörande inverkan på personalomsättningen går ej i studien att fastställa, detta då fler aspekter nämns i förhållande till personalomsättningen. Studien syftar snarare till att se till medarbetarnas erfarenheter av och förhållningssätt till personalomsättningen. Respondenterna lyfter bland annat den unga åldern, låga lönen och det faktum att jobbet inte anses vara ett "riktigt jobb" som ytterligare faktorer som inverkar på personalomsättningen. I studien går att urskilja upplevelser av ett bristande ledarskap i relation till det sociala stödet på företaget. Det faktum att det är ett bra arbetsklimat mellan kollegorna är positivt då det visat sig ha en stor betydelse för medarbetarnas arbetsmiljö och avsikt att stanna på företaget (Kueh Hua Ng 2017). Som tidigare nämnt ser vi dock att det kollegiala stödet endast håller en kortare period och företaget bör satsa mer på ett fungerande stöd från organisationen. Vidare går att urskilja skillnader i upplevelsen av ledarskapet och ledarskapsstilar vilket kan vara av betydelse i kopplingen till personalomsättning. Tse, Huang & Lam (2013) menar att det transformativa ledarskapet har en indirekt påverkan på medarbetarnas avsikter att stanna på företaget, dock främst via en medarbetares personliga koppling till företaget snarare än relationen mellan chef och medarbetare. Å andra sidan tenderar det transformativa ledarskapet inspirera och motivera medarbetarna (Alvesson 2017) vilket i praktiken bör öka arbetsmotivationen och känslan av tillhörighet. Det transformativa, likväl som det demokratiska, ledarskapet kan därmed anses vara av större betydelse för en lägre personalomsättning. De respondenter som delar erfarenheten av ett frånvarande, ej inkluderande ledarskap har generellt en sämre inställning till arbetet och företaget. Alex upplevelse av anställningsperioden är genomgående kritisk till ledarskapet och han beskriver flertalet gånger de brister han upplevde under sin tid på företaget. Det faktum att Alex har en sämre upplevelse av ledarskapet kan mycket väl varit en stor anledning till varför han valde att avsluta sin anställning. Puni, Agyemang & Asamoah (2016) menar att det autokratiska ledarskapet kan komma att öka personalomsättningen då medarbetare med erfarenhet av auktoritärt ledarskap generellt har en lägre arbetsmotivation. Huruvida ledarskapet är den primära anledningen till varför Alex valde att sluta kan inte avgöras, konstatera kan vi dock att Alex upplevelse av ledarskapet inte inverkar positivt i

hans intention att stanna eller sluta på företaget. Även Christoffer har valt att lämna företaget, detta efter endast två månaders anställning. Christoffer delar inte samma upplevelse av det auktoritära ledarskapet men belyser att hans erfarenhet av ledarskapet inte är positivt då han upplever att de olika cheferna agerar olika vilket innebär olika förutsättningar för de anställda. De respondenter som har arbetat inom organisationen längst är även de respondenter som har erfarenhet av ett stödjande ledarskap.

Vilket beskrivet tidigare upplever medarbetarna flera förklaringar till den höga personalomsättningen företaget karaktäriseras av, varav ledarskapet upplevs vara en av dem. Huruvida ledarskapet är en primär eller sekundär anledning går inte att generalisera, men konstaterat är att det är av stor betydelse för trivsel på arbetsplatsen. Forskning visar att engagemang, tillfredsställelse och stöd är de huvudsakliga aspekterna för att minska anställdas avsikter att säga upp sig (Ro & Lee, 2017), något vi menar att företaget bör ta i beaktning. En åtgärd som med fördel kan implementeras är utbildning i mjuka ledarskapsfrågor, till exempel medarbetarsamtal och arbetsmiljöfrågor, för de chefer som arbetar mot personalen. Stödjande chefer ökar passformen mellan organisationen och de anställda och ökad passform innebär att anställda på individnivå upplever att organisationen uppfyller de krav, behov och önskemål som finns. Ju högre grad av passform mellan organisation och anställd, desto högre engagemang och arbetstrivsel, och på så sätt minskas de anställdas intentioner att avsluta sin anställning (Sökmen, Bitmis & Üner, 2015). Stödjande chefer är något samtliga respondenter upplever höjer arbetsmotivation och en viktig aspekt som i forskning lyfts fram som avgörande i relation till personalomsättningen.

6.2 Metoddiskussion

Valet att använda kvalitativ metod med intervjuer som datainsamlingsmetod föll sig naturligt sett till studiens syfte att undersöka anställdas upplevelser av att arbeta på ett företag med hög personalomsättning. Den kvalitativa metoden underlättar i syfte att undersöka respondenternas subjektiva upplevelser (Bryman 2011:340). Däremot kan man argumentera för att i en liknande studie studera samma fenomen, fast på en större skala, genom att tillämpa en kvantitativ metod. Studiens syfte hade då inte varit fokuserat på endast de anställdas upplevelser, utan snarare att jämföra olika företag eller generalisera resultatet på en större population/ fler företag. Vidare hade man med fördel kunnat identifiera olika ledarstilar genom ytterligare datainsamlingsmetoder såsom observation och enkäter, något som kunnat tillämpas om tidsomfånget varit generösare.

Det främsta hindret vi stötte på i studien uppstod i samband med urvalet. Vi hade från början planerat att intervjua och undersöka syftet ur både ett arbetsgivar- och medarbetarperspektiv. Dock valde företaget vi kontaktat och planerat intervjuer med att avbryta sin medverkan vilket innebar att vi stod utan arbetsgivarperspektiv. Eftersom studiens omfång inte gav utrymme till att finna en ny lämplig arbetsgivare valde vi därför att endast undersöka medarbetares erfarenheter då det var enklare att finna lämpliga intervjupersoner i denna grupp. Detta medförde även att vi behövde göra större förändringar i redan skrivet material såsom intervjuguide, missivbrev, teorier och tidigare forskning. Det faktum att vi inte kunde jämföra och undersöka syftet ur både ett medarbetar- och chefsperspektiv innebar även svårigheter att dra slutsatser gällande verksamheten i diskussionen. Till exempel hade vi med fördel kunnat problematisera och diskutera den sociala kontexten ytterligare om vi även hade haft chefsperspektivet i åtanke.

Studien är baserad på sju stycken intervjuer, något vi till en början upplevde besvarade våra frågeställningar. Vi upplever dock inte att antalet intervjuer genererat teoretisk mättnad, detta eftersom vi i efterhand noterat flera perspektiv och infallsvinklar vilka hade varit intressanta att vidareutveckla. Ett exempel på detta är organisationens *lekfulla* arbetsklimat. Flera av intervjupersonerna nämner att arbetet inte anses vara ett riktigt jobb, något vi i intervjutillfället missade att ta fasta på och därmed gick miste om möjligheten att utveckla denna aspekt. En av anledningarna till att vi missade följa upp intressanta infallsvinklar skulle kunna bero på bristande erfarenhet av att hålla intervjuer. Vidare har vi i urvalet valt att intervjua två personer som avslutat sin anställning på företaget. Det insamlade materialet gav dock inte tillräckligt djup för att en jämförelse av grupperna kunde göras, däremot har vi kunnat urskilja vissa tendenser hos de som slutat i relation till personalomsättningen vilket vi nämnt i analysdelen. I enlighet med konfidentialitetskravet har vi i studien valt att presentera respondenterna med fiktiva namn i syfte att behålla en hög grad av anonymitet (Vetenskapsrådet 2002). Då vi inte heller identifierar företaget i fråga, mer än en generell geografisk aspekt, upplever vi att anonymiteten håller hög standard.

Vår förförståelse om ämnet var trivial och främst baserad på samtal med vänner och bekanta som har arbetat inom telekombranschen. Den kunskap vi hade om branschen var det som fick

oss intresserade av ämnet och låg till grund för de frågeställningar vi utformade i början av uppsatsskrivandet. Vid höga grader av förförståelse, till exempel om någon av oss hade varit tidigare anställd i ett telekomföretag, finns det en risk att förförståelsen speglar analysen då det är svårt att se problemet ur olika perspektiv (Aspers 2011:38). Trots den förförståelse vi gick in med försökte vi förhålla oss öppna för nya synvinklar och perspektiv, något som till stor del fungerade då vår syn på telekombranschen idag är långt mer nyanserad än tidigare. Det faktum att vi i denna kandidatuppsats har varit tre författare har enligt oss främst medfört positiva konsekvenser såsom ytterligare ett perspektiv vid diskussion och analys av material. För att säkerställa en jämn arbetsbörda mellan gruppmedlemmarna förde vi under skrivandeprocessen en loggbok där det noterades vad varje deltagare bidrog med. Loggboken visade sig även vara ett värdefullt verktyg där vi kunde gå tillbaka för att se när och hur beslut togs, hur vi låg till gentemot vår planering samt att den presenterade en helhetssyn på arbetsprocessen och studien i sig.

6.3 Slutsats

Utifrån den empiri vi samlat in och den teori vi utgått ifrån kan det konstateras att de anställda på telekombolaget upplever att de har eller har haft flera olika chefer och ledarskapsstilar. Det demokratiska och transformativa ledarskapet är de ledarskapsstilar som respondenterna upplever mest motiverade, engagerade och stödjande. Vidare upplever medarbetarna på telekomföretaget höga krav och låg egenkontroll vilket resulterat i att vi således kan placera in arbetet som ett högstressarbete i Karaseks och Theorells krav-kontroll-stöd-modell. Det sociala stödet på arbetsplatsen är högt när det kommer till kollegialt stöd, men blandat gällande stöd från chefer vilket innebär att arbetet anses vara både kollektivt men främst isolerat.

Det finns flera bakomliggande faktorer till varför personalomsättningen är hög inom telekombranschen. Höga krav, låg lön, ung ålder och ett bristande socialt stöd är några av de brister medarbetarna på telekomföretaget upplever. Åtgärder för att minska personalomsättningen går hand i hand med arbetsplatsens krav, kontroll och sociala stöd. Genom att utbilda organisationens chefer i att skapa en medbestämmande och stödjande arbetsmiljö kan engagemanget och trivseln på arbetsplatsen öka och de anställdas avsikter att säga upp sig minska. Detta hade också inneburit att yrket skulle frångå epitetet isolerat högstressarbete och röra sig mer mot ett kollektivt aktivt arbete.

6.4 Framtida forskning

I en framtida studie hade det varit intressant att undersöka ledarskapets betydelse i telekomföretaget ur ett medarbetar- och chefsperspektiv. Detta för att få en djupare förståelse för förhållandet mellan ledarskap och personalomsättning. Ytterligare perspektiv att inkludera skulle kunna vara jämförelsen mellan olika telekomföretag för att därigenom kunna urskilja likheter och skillnader mellan företagen och arbetet kring personalomsättningen.

7 KÄLL- OCH LITTERATURFÖRTECKNING

Alvesson, M. (2015). *Organisationskultur och ledning*. 3. Uppl. Malmö: Liber

Alvesson, M. & Sveningsson, S. (2015). *Chefsliv - det ska fan vara chef*. Lund: Studentlitteratur

Alvesson, M. (2017). *Organisation och ledning: ett något skeptiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur

Arbetsmiljöverket. AFS 1998:5. *Arbete vid bildskärm. Arbetarskyddsstyrelsens föreskrifter om arbete vid bildskärm samt allmänna råd om tillämpningen av föreskrifterna*.

Arbetsmiljöverket. AFS 2015:4. *Organisatorisk och social arbetsmiljö*.

Aspers, P. (2011). *Etnografiska metoder*. 2. Uppl. Malmö: Liber

Bain, P. (2004). Call Centres and Human Resource Management: A Cross-National Perspective. *Employee relations*, 26(5), 569-571. Doi: 10.1108/01425450410550527

Becker, H. S. (2008). *Tricks of the trade: yrkesnep för samhällsvetare*. Malmö: Liber

Bryman, A. (1997). *Kvantitet och kvalitet i samhällsvetenskaplig forskning*. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2. Uppl. Malmö: Liber

Bryman, A. (2016). *Social research methods*. 5. Uppl. Oxford: Oxford University Press

Eriksson, B. & Larsson, P. (2009). Våra arbetsmiljöer. I Berglund, T. & Schedin, S. (red.) *Arbetslivet*. 2. Uppl. Lund: Studentlitteratur

Genesys Telecommunications Laboratories. (2008). *The Executive Disconnect: The Strategic Alignment of Customer Service*.

Granér, R. & Granér, S. (2016). *Personalgruppens psykologi*. Lund: Studentlitteratur

Gray, R.A., Niehoff, B.P. & Miller, J.L. (2000). The effect of job characteristics on student employee job satisfaction and intent to turnover in college and university foodservice. *Journal of the National Association of College & University Foodservices*, 21, pp.14-29.

Jeding, K., Hägg, G. M., Marklund, S., Nygren, Å., Theorell, T. & Vingård, E. (1999). Ett friskt arbetsliv. Fysiska och psykosocial orsakssamband samt möjligheter till prevention och

tidig rehabilitering. *Arbete och Hälsa, Vetenskaplig skriftserie* 1999:22. Arbetslivsinstitutet: Stockholm.

Justesen, L & Mik-Meyer N. (2010). *Kvalitativa metoder Från vetenskapsteori till praktik*. Lund: Studentlitteratur

Kueh Hua Ng (2017) The fundamental role of social support in cultivating motivation improve work through learning. *Industrial and Commercial Training*, 49(1), pp.55-60. DOI: 10.1108/ICT-08-2016-0059

Kvale, S & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3. Uppl. Lund: Studentlitteratur

Pawirosumarto, S., Sarjana, P. & Gunawan, R. (2017). The effect of work environment, leadership style, and organizational culture towards job satisfaction and its implication towards employee performance in Parador Hotels and Resorts. *International Journal of Law and Management*, 59(6), pp.1337-1358. DOI: 10.1108/IJLMA-10-2016-0085

Puni, A., Agyemang C. B. & Asamoah, E. S. (2016). Leadership Styles, Employee Turnover Intentions and Counterproductive Work Behaviours. *International Journal of Innovative Reserch & Development*, 5(1), pp.1-7

Ro, H. & Lee, J. (2017). Call Center Employees' Intent to Quit: Examination of Job Engagement and Role Clarity, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, 18(4), pp.531-543

Smith, A. M. & Lewis, B. R. (1988): Customer Care in the Service Sector: the Suppliers' Perspective, Manchester School of Management, UMIST.

Soluno (2018). *Telekom*.

<https://www.soluno.se/ordlista/telekom/> [Hämtad 2018-05-14]

Stewart, J. (2006). Transformational Leadership: An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood. *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*. 54, pp.1-29.

Strandberg, C. , Sandberg, Å. & Norman, K. (2006). Call Centers i Sverige. Stockholm: Arbetslivsinstitutet. *Arbetslivsrapport* nr 2006:20. ISSN: 1401-2928

Sveriges Kommuner och Landsting (2018). *Mål och strategier för en smartare välfärd*.

<https://skl.se/naringslivarbetedigitalisering/digitalisering.2138.html> [Hämtad 2018-05-13]

Sökmen, A., Bitmis, M. G. & Üner, M. M. (2015). The mediating role of person-organization fit in the supportive leadership-outcome relationships. *E+M Ekonomie a Management*, 18(3), pp.62-72. DOI: 10.15240/tul/001/2015-3-006

Turner, J. R., & Müller, R. (2005). The Project Manager's Leadership Style as a Success Factor on Projects: A Literature Review. *Project Management Institute*, 36(1), pp.49-61.

Tse, Herman H.M., Huang, X. & Lam, W. (2013) Why does transformational leadership matter for employee turnover? A multi-foci social exchange perspective. *The Leadership Quarterly*. 24(5), pp.763-776 DOI: 10.1016/j.leaqua.2013.07.005

Unionen (2009). *Callcenterbranschen - fabriker för kundkontakter eller strategisk kundservice?*. ISBN: 978-91-7391-107-8

<https://www.unionen.se/filer/rapport/callcenterbranschen-fabriker-kundkontakter-eller-strategisk-kund> [Hämtad 2018-05-11]

Vargas, M. I. R. (2015). Determinant Factors for Small Business to Achieve Innovation, High Performance and Competitiveness: Organizational Learning and Leadership Style. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 169, pp.43-52. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.01.284

Vetenskapsrådet. *Forskningsetiska principer*. (2002). ISBN: 91-7307-008-4

<http://www.codex.vr.se/texts/HSFR.pdf> [Hämtad: 2018-04-09]

8 BILAGOR

8.1 Bilaga 1: Missivbrev

Organisations- och personalutvecklare i samhället, Högskolan i Borås
Kandidatuppsats, 15 hp
Minela Ahmetovic, Pontus Somi, Gabriella Uddh

Missivbrev

Hej!

Vi heter Minela, Pontus och Gabriella och studerar Organisation- och personalutveckling vid Högskolan i Borås.

Vi kommer nu i slutskedet av vår utbildning skriva en kandidatuppsats där syftet med vår studie är att undersöka ledarskapets betydelse i en bransch med hög personalomsättning ur ett medarbetarperspektiv. Studien kommer att genomföras med hjälp av intervjuer som beräknas ta cirka 45 minuter - en timme. Samtliga intervjuer kommer att spelas in efter samtycke. Deltagandet är frivilligt och du som respondent har under studiens gång rätt att avbryta din medverkan om så önskas. Du har även rätt att ta del av det material som berör just din intervju.

Vi vill informera dig om att vi arbetar efter vetenskapsrådets kriterier. Det innebär att samtliga uppgifter kommer att behandlas med största konfidentialitet. Det insamlade materialet kommer endast att användas för forskningsändamål inom ramen för uppsatsarbetet.

Tack för att du vill delta i vår studie!

Med vänliga hälsningar,
Minela Ahmetovic, Pontus Somi och Gabriella Uddh

8.2 Bilaga 2: Intervjuguide

Allmänt:

1. Namn
2. Ålder
3. Bakgrund
4. Utbildning
5. Yrke

Ledarskap - personalomsättning:

1. Hur länge har du arbetat här?
2. Hur kommer det sig att du sökte dig till just denna bransch?
3. Om du skulle beskriva företaget med tre ord, vilka skulle det vara?
4. Upplever du att de flesta stannar kvar eller slutar efter en kortare period?
– Vad tror du att det beror på?
5. Hur upplever du de krav som ställs på er?
– Beskriv de gärna (är de höga/låga, hanterbara etc?)
6. Hur skulle du beskriva det (sociala) stödet ni får i arbetet av kollegor och chefer?
7. Hur skulle du beskriva möjligheterna att kunna påverka ditt eget arbete?
8. Hur skulle du beskriva din relation med dina kollegor?
- Upplever du att ni har en samhörighet?
- Lunch, raster, AW etc?
9. Hur skulle du beskriva din relation med din närmsta chef?
10. Tycker du att du får tillräckligt med stöd från din chef?
– Utveckla
– Om inte, vad saknas?
11. Har du de resurser som behövs för att klara av ditt arbete?
12. Vilka tre saker är viktigast för dig i arbetet?
13. Brukar ni få feedback/ge feedback till chefen?
– Om ja, hur brukar responsen se ut?

Ledarskap - organisationskultur:

1. Vad skulle du beskriva och definiera begreppet organisationskultur?
2. Hur skulle du beskriva organisationskultur på din arbetsplats?
3. Hur hade du önskat att den var?
4. Vad igenkänner/identifierar företaget?
5. Finns det några värdeord inom organisationen?
– Om ja, vilka?
– Om ja, på vilket sätt arbetar ni för att integrera värdeorden i det dagliga arbetet?
6. Hur väl anser du att din chef förhåller sig till företagets värdeord?
7. Har ni några normer på arbetsplatsen?
– Om ja, vilka? Hur ser de ut?

Övrigt:

Har du några funderingar eller övriga frågor?



HÖGSKOLAN I BORÅS

Besöksadress: Allégatan 1 · Postadress: 501 90 Borås · Tfn: 033-435 40 00 · E-post: registrator@hb.se · Webb: www.hb.se