

ATT HANTERA KRAV SOM KUNDTJÄNSTMEDARBETARE

– HANTERINGEN AV KRAV I KUNDTJÄNST MED HJÄLP AV
EGENKONTROLL OCH SOCIALT STÖD

Kandidatuppsats

Arbetsvetenskap

Julia Thornander

Karolin Kullman



HÖGSKOLAN I BORÅS

Program: Organisations- och personalutvecklare i samhället

Svensk titel: Att hantera krav som kundtjänstmedarbetare - Hanteringen av krav i kundtjänst med hjälp av egenkontroll och socialt stöd

Engelsk titel: Managing demands as a customer service agent – Managing the demands in customer service through self-control and social support

Utgivningsår: 2024

Författare: Karolin Kullman & Julia Thornander

Handledare: Jimmy Lanängen

Examinator: Goran Puaca

Nyckelord: kundtjänst, psykosocial arbetsmiljö, emotionella krav, egenkontroll, arbetsrelationer, socialt stöd, KASAM, Krav-kontroll-stöd-modellen.

Abstrakt

Allt fler människor i Sverige arbetar inom kundtjänstyrket, och arbetar dagligen med att över telefon eller mejl tillgodose sina kunders behov med bästa möjliga service. Deras psykosociala arbetsmiljö är relativt outforskad vilket motiverade oss att undersöka denna, med syftet att belysa vilka krav de upplever, samt hur de hanterar dessa med hjälp av egenkontroll och socialt stöd. Genom semistrukturerade intervjuer med nio personer som alla arbetar på ett bankföretag, kunde studiens frågeställning besvaras och vidare diskuteras utifrån den valda tidigare forskningen och teorierna Krav-kontroll-stöd-modellen samt KASAM. Resultatet visar att samtliga intervjupersoner upplever höga krav i sitt arbete, samt låga till medellåga möjligheter till inflytande i sitt arbete, medan upplevelserna av det sociala stödet skiljer sig något åt. Däremot uppgav de flesta intervjupersoner att de ofta behöver hantera påfrestande samtal med kunder, och att arbetsuppgifterna är relativt enformiga samtidigt som de alla fann ett stort stöd hos sina kollegor. De flesta var positivt inställda till sitt yrke, men såg sig egentligen inte som speciellt långvariga i den renodlade kundtjänstrollen.

Innehållsförteckning

1. Inledning	1
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Syfte och frågeställning	1
1.3. Definition av begrepp	2
1.3.1 Psykosocial arbetsmiljö.....	2
1.3.2 Kundtjänstarbete/kundservice/callcenter	2
2. Tidigare forskning	3
2.1 Kundtjänstrollen	3
2.2 Egenkontroll	4
2.3 Upplevda emotionella krav vid interaktion med kunder	4
2.4 Upplevda emotionella krav och socialt stöd i kundtjänst	5
3. Teorianknytning	5
3.1 Krav/kontroll/stöd-modellen.....	5
3.2 KASAM.....	6
4. Metod	7
4.1 Val av metod.....	7
4.2 Urval	7
4.3 Material.....	8
4.3.1 Material – Tidigare forskning och teorier	8
4.3.2 Material - Intervjuguide	9
4.4 Studiens tillförlitlighet	9
4.5 Tillvägagångssätt vid intervjuer	10
4.6 Bearbetning och analys av material.....	11
4.7 Etiska överväganden.....	12
4.8 Förståelse och egna värderingar.....	12
5. Resultat	13
5.1 Upplevelse och hantering av krav i arbetet.....	13
5.2 Inflytande över arbetet och självledarskap	17
5.3 Socialt stöd och återkoppling.....	19
5.4 Framtid i kundtjänststyrket.....	22
6. Diskussion	23
6.1 Resultatdiskussion	23
6.1.1 Upplevelse och hantering av krav	23
6.1.2 Inflytande över arbete och självledarskap	25
6.1.3 Socialt stöd och återkoppling	26
6.1.4 Sammanfattning	27
6.2 Metoddiskussion och framtida forskning	28
7. Källförteckning	30
8. Bilaga	32
8.1 Intervjuguide.....	32

1. Inledning

1.1 Bakgrund

Som ny på arbetsmarknaden, som ung student eller som utan högskoleexamen är ett arbete inom kundtjänst en relativt vanlig väg att gå. Efter att själva ha arbetat i kundtjänst, och haft närstående som gjort det, växte intresset fram för hur de upplever sin arbetsmiljö. Många av våra vänner och bekanta vittnar om bedrövliga kundmöten, enformiga arbetsuppgifter och i princip ingen möjlighet att själv styra över sin dag, vilket tycks överensstämma med de fördomar som finns kring yrket.

Under tidigt 2000-tal ökade antalet callcenters i Sverige lavinartat, och en ny typ av yrke växte fram – kundservicearbete över telefon eller chatt (Modau, m.fl., 2018, s.1–2). År 2022 arbetade 35 230 personer i åldrarna 16–64 år som kundtjänstpersonal, vilket är ungefär lika många som arbetar som installations- och serviceelektriker (SCB, 2022). Eftersom så många svenskar arbetar som kundtjänstpersonal anser vi det vara av samhällsligt intresse att vidare studera hur dessa människor upplever sin vardag, och framför allt undersöka deras psykosociala arbetsmiljö. Efter en viss tid av sökning efter tidigare forskning på ämnet konstaterade vi att den psykosociala arbetsmiljön för kundtjänstmedarbetare är delvis forskad på, men då framför allt med ett fokus på anställningens omfattning eller andra faktorer. Det finns föreställningar om att kundtjänstyrket är utsatt ur ett arbetsmiljöperspektiv, på grund av arga kunder, höga krav på att prestera och hård kontroll från chefer. Arbetsmiljöverkets rapport från 2004 belyser dessa risker i arbetsmiljön hos kundtjänstmedarbetare, och betonar ytterligare stora brister i egenkontroll i form av inflytande över det egna arbetet såsom att påverka beslut och planera sin arbetsdag (Jonsson, 2004:3). Utifrån dessa aspekter anser vi det vara av vikt att ta reda på hur detta så pass vanligt förekommande arbete upplevs av de som arbetar med det, utifrån bland annat Karasek & Theorells modell med aspekterna Krav-Kontroll-Stöd (Eklöf, 2017, s.136).

1.2 Syfte och frågeställning

Syftet med studien är att belysa kundtjänstmedarbetares upplevelser av deras psykosociala arbetsmiljö, med fokus på krav, egenkontroll och socialt stöd. Studien avgränsas till en kundtjänstavdelning på ett bankföretag.

Syftet mynnar därav ut i frågeställningen;

- Vilka krav upplever anställda på kundtjänst inom bankföretag? Hur använder de egenkontroll och socialt stöd som en hjälp att hantera dessa krav?

1.3. Definition av begrepp

1.3.1 Psykosocial arbetsmiljö

Psykosocial arbetsmiljö, eller organisatorisk och social arbetsmiljö som det även benämns som, avser den delen av arbetsmiljö som inte är de rent fysiska aspekterna. Därmed inte sagt att den fysiska arbetsmiljön inte kan påverka den psykosociala. År 2015 bytte Arbetsmiljöverket namn på det som tidigare kallats psykosocial arbetsmiljö, till att numera benämnas som organisatorisk och social arbetsmiljö, i de olika regelverk och föreskrifter de kommer att publicera. Detta för att skifta fokus från ett mer individfokuserat perspektiv som det förstnämnda begreppet indikerar, till att fokus läggs på organisationen eller arbetsgivaren som står för och ansvarar för arbetsmiljön (Rugulies, 2019, s.1–6). Den psykosociala arbetsmiljön inkluderar arbetets innehåll, organisering och arbetets sociala relationer, vilket bland annat innefattar krav, arbetsuppgifter, resurser, delaktighet, handlingsutrymme, ledning, samt socialt stöd, kunder/klienter, samarbete och samspel kolleger och chefer emellan (Arbetsmiljöverket, 2023; Eriksson & Larsson, 2017, s.432).

I denna studie kommer inte den övergripande psykosociala arbetsmiljön undersökas, utan vi kommer fokusera på krav, egenkontroll och socialt stöd. Anledningen till att vi fortsatt benämner det som psykosocial arbetsmiljö i stället för organisatorisk och social arbetsmiljö är då det förstnämnda begrepp är det vanligast förekommande, och mest bekant för de flesta.

1.3.2 Kundtjänstarbete/kundservice/callcenter

Enligt Nationalencyklopedin (u.å.) utgör kundtjänstarbetet en servicefunktion med uppdraget att underlätta kommunikationen mellan företag och deras kunder, samt skapa merförsäljning. Oftast innebär arbetet kontakt med kunder över telefon och/eller mejl. Nicklas Salomonson (2005, s.57) beskriver otydligheten som råder vid definiering av kundtjänst, kundtjänstmedarbetare och kundservice. Han menar på att kundtjänst är en benämning för yrket och en specifik avdelning hos företaget, medan kundservice är det arbete som de anställda faktiskt utför.

Inledningsvis benämner vi yrket och dess anställda som kundtjänst och kundtjänstmedarbetare, men under intervjuerna blev vi upplysta av intervjupersonerna att ett antal av dem snarare ser sitt arbete som kundmöten över telefon, och vissa kallar sig för kundrådgivare. På det aktuella företag studien utgår från finns egentligen ingen enhetlig benämning för yrket eller de anställda, utan det verkar variera från person till person ifall de benämner sig som kundtjänstpersonal, kundservicemedarbetare eller kundrådgivare. Det framgår att arbetet för kundtjänstpersonalen går ut på att hjälpa kunder med deras privatekonomi över telefon eller mejl/chatt. Med det i beaktning har intervjupersonerna delaktiga i denna studie olika benämningar för ett och samma yrke. Hur intervjupersonerna väljer att benämna sin yrkestitel är dock inte något som vi lägger någon vikt i, då innebörden av samtliga intervjupersoners titel tycks vara enhetlig.

2. Tidigare forskning

2.1 Kundtjänstrollen

Nicklas Salomonson börjar i sin avhandling *Samtal och Samspel* från år 2005 med att presentera den något problematiska fördom som kundtjänststyrket och företag ställts inför: att med hjälp av teknologi och internet ersätta eller komplettera kundtjänstpersonalen för att effektivisera och minska kostnader, samtidigt som man ämnar satsa på kundanpassning och relationsbyggande. Denna fördom och föreställningen om att kundtjänstens arbete är rutinartat och monotont, motiverade Salomonson till att studera kundtjänstpersonal, både vad de gör och deras betydelse för företaget såväl som kunder (Salomonson, 2005, s.15).

Studien av kundtjänstpersonalen i de två industriella företagen resulterade i en bredare förståelse för vad kundtjänstpersonalens yrkesroll faktiskt innebar, och hur deras arbete såg ut. Salomonson beskriver att kundtjänstrollen utgör flera viktiga funktioner i ett företag, såsom att vara en kunskapskälla, koordinator, problemlösare, relationsbevarare såväl som buffert (Salomonson, 2005, s.278). Buffertrollen beskrivs fungera som en buffert mellan kunden och försäljningsingenjörerna, där kunderna ofta hör av sig till kundtjänsten vid frågor eller beställning av produkter än direkt till sin säljkontakt. Rollen innebär ett säljande inslag i kundtjänstpersonalens arbete, då personalen uppger att de öppnar upp för försäljning och på så sätt serverar kunderna på ett bättre sätt (ibid., s.280). Kunskapskällan kundtjänstpersonalen besitter innebär till stor del kunskaper i specifika kunders behov och vad de gör, men även kunskaper i försäljnings- och produktpersonalens arbete vilket gör kundtjänstpersonalen lyhörd för ytterligare behov hos kunderna (ibid., s.281). Koordinatorrollen beskrivs utgöras av kundtjänstpersonalens funktion av att ta emot ett samtal från en kund och sedan kunna koppla denne vidare till rätt avdelning, eller själv veta vilka personer eller avdelningar som kan tänkas ha svar på kundens fråga eller vilka som kan lösa problemet. Detta kan illustreras med ett citat från hans egen studie; "Och det är kundtjänst som sitter där som spindeln och ska lösa det. Fast med hjälp av alla andra." (ibid., s.282). Problemlösarrollen förklaras vara att hitta rätt produkt eller hjälp för kundens behov, att kundtjänstpersonalen vet hur problemen som uppstår lämpligen bör lösas och innebär enligt respondenterna i Salomonsons studie ofta en mängd fixande och donande (ibid., s.283–284). Den relationsbevarande rollen som beskrivs ingår i kundtjänstpersonalens arbete innebär både reparation och underhåll av relationen mellan företaget som representeras och kunderna. I de båda företagen som ingår i studien är det vanligt med återkommande kunder, vilket indikerar skapandet av en relation snarare än kontakt för korta episoder av problemlösning (ibid., s.285–286).

Salomonson argumenterar för betydelsen av alla dessa roller som ingår i arbetet för kundtjänstpersonalen på de två studerade företagen, och landar i slutsatsen att olika typer av rationaliseringar och effektiviseringar inte bör innebära en minskad möjlighet till personlig kontakt för vare sig kunder eller leverantörer (Salomonson, 2005, s.310).

2.2 Egenkontroll

I artikeln *Egenkontroll som friskfaktor och riskfaktor. Det gränslösa arbetet i Västeuropa och i Sverige* lyfter Grönlund (2007) vikten av kontroll i arbetet. Artikeln redovisar att man med egenkontroll och inflytande i sin arbetssituation kan förhindra negativ stress. I detta avseende avses kontroll, eller egenkontroll som Grönlund benämner det, att medarbetare har inflytande över sitt arbete i tal om dess takt, strukturera hur arbetet ska utföras och ha möjlighet att påverka beslut rörande sitt arbete. Medarbetare som upplever sig ha egenkontroll i arbetet har generellt ett större psykiskt välbefinnande och då en positiv inverkan. Arbeten där medarbetare har låg upplevd egenkontroll löper därför större risk till ett lägre psykiskt välbefinnande. Det räcker dock sällan med hög egenkontroll i arbetet, andra parametrar såsom krav i arbetet har också stort inflytande på det psykiska välbefinnandet. Finns en kombination med höga krav och låg kontroll finns en stor risk att medarbetaren utsätts för överväldigande stress. Är det däremot en kombination av höga krav och hög kontroll föreligger goda förutsättningar för medarbetaren att utveckla effektiva strategier för att hantera kraven i arbetet som i sin tur kan öka det allmänna välmående i arbetet. På så vis kan arbetets utformning utgöra en avgörande del i medarbetares psykiska välmående. Fortsättningsvis är arbetsmarknaden relativt instabil vilket också utsätter medarbetarna för nya prövningar. Det medför att kraven i arbetet generellt tycks öka där medarbetares kontroll och struktureringsförmåga sätts på prov (Grönlund, 2007, s.11–12).

2.3 Upplevda emotionella krav vid interaktion med kunder

I artikeln *Anställdas upplevelse av interaktionen med kunder/mottagare i tjänstesektorn* presenterar Ivarsson och Larsson (2008) hur tjänstearbete många gånger är en form av mänskligt samspel där två eller fler parter, ofta bestående av en anställd och en kund som interagerar med förhoppningen om att lösa ett ärende. Den anställde utgör därmed en viktig funktion, inte minst då den blir en representant för företaget och med rätt verktyg och kompetens förväntas generera lojala kunder med långsiktiga relationer. Att generera kundnöjdhet kan innebära att den anställde i serviceyrket behöver eller om inte annat förväntas vara kunden till lags och då anpassa sig emotionellt. Yrket är på så vis ett känslorarbete och ställer höga känslomässiga krav på de anställda då de anställda kan tänkas behöva gå emot sina egna intressen eller känslor för att göra kunden nöjd. Samspelet mellan kund och anställd kan då bli en form av rollspel där den anställde behöver anpassa sitt beteende (2008, s.43–46).

En effekt av de emotionella krav som ställs på de anställda är att anställda med daglig kundkontakt kan ta till sig charm eller humor för att manipulera kundens känslor så att de upplever sig vara nöjda med den service de fått av den anställda. De anställdas personlighet och skicklighet i att kontrollera sina känslor, eller om inte annat skådespela i kundmötet kan vara viktigt om inte nödvändigt för att möta de krav som finns i kundmötet. Samtidigt lyfter Ivarsson och Larsson (2008) att det är socialt utmattande att behöva skådespela eller reglera sina känslor i serviceyrken med daglig kundkontakt. Det finns en risk till självalienation, det vill säga att utföraren av arbetet upplever arbetet har litet utrymme för självförverkligande (2008, s. 49–50). Ivarsson och Larsson genomförde en enkätundersökning med ett

slumpmässigt urval om 2000 personer framkom att en stor andel av respondenterna uppgav att de maskerar sina känslor i kundmöten. När respondenterna påbörjar ett arbetspass går de in i en arbetsroll och uppträder enligt de krav de upplever i arbetet, däribland krav om att vara glada och hjälpsamma i alla kundinteraktioner. Samtidigt uttryckte respondenter en arbetstillfredsställelse i att de utvecklar relationer till kunderna de interagerar med. Övergripande upplevde respondenterna att arbetet med daglig kundkontakt både kan vara tillfredsställelse när kunder visar uppskattning men även mycket känslomässigt kravfyllt då de ofta behöver maskera sina känslor (ibid, s. 56–58).

2.4 Upplevda emotionella krav och socialt stöd i kundtjänst

I artikeln *Stress, energy and psychosocial conditions in different types of call centres* (2010) uttrycker Kjellberg m.fl. hur kombinationen av brist på stöd, inflytande och tidspress utgör en betydande riskfaktor för personer som arbetar på teletjänstcentraler, det vill säga kundservice via telefoni, att drabbas för utmattning. En stor stressfaktor inom kundserviceyrket är de kvalitativa såväl som kvantitativa kraven. Dessa krav utgörs av att arbeta kostnadseffektivt vilket oftast tas i uttryck genom korta effektiva samtal och i viss mån merförsäljning, men också av att arbeta kundorienterat och tillfredsställa kund. I de fall företag sätter höga mål om konsista samtal kan det vara svårt att samtidigt möta kraven att arbeta kundorienterat och att upprätthålla god kvalitet gentemot kund och att engagera sina anställda (Kjellberg m.fl., 2010, s.9–10). Vidare kan kundtjänstrådgivare som hanterar komplexa frågor med hög kundkontakt anses ha ett emotionellt arbete. Detta ges särskilt uttryck i den emotionella belastning som dessa arbetare utsätts för när de har att göra med missnöjda, ofta arga kunder vilket i sin tur kan det leda till emotionell utmattning. Kjellberg m.fl. menar att kundtjänstrådgivare har emotionella krav, eller om inte annat höga förväntningar om att framstå som glada, trevliga och lösningsorienterade gentemot kund oavsett kundrådgivarens personliga känslor (ibid.). För att hantera stressen av de krav som finns i arbetet behövs gott socialt stöd från både kollegor och chefer. Gott socialt stöd kan därför främja välmående i arbetet. På samma sätt visar artikeln att bristande socialt stöd från såväl kollegor som chef utgör en stor riskfaktor för stress. Vad gäller möjlighet att påverka sitt arbete och att arbeta under tidspress har likaså ett samband till stress, däremot tycks det inte upplevas lika påtagligt som att ha ett bristande socialt stöd (ibid., s.15). Kjellberg m.fl. finner flera riskfaktorer till stress och utmattning i kundserviceyrket, där hanterbarhet och det sociala stödet är särskilt viktigt att främja för att upprätthålla en hållbar psykosocial arbetsmiljö för kundservicearbetarna (ibid., s.24).

3. Teorianknytning

3.1 Krav/kontroll/stöd-modellen

Robert Karasek utvecklade under 1980-talet den modell som kom att kallas krav-kontroll-modellen. Då aspekten socialt stöd adderades genom Töres Theorells medverkan, blev resultatet den krav-kontroll-stöd-modell som genom åren och än idag används i en mängd forskning rörande framför allt psykosocial arbetsmiljö (Eklöf, 2017, s.136). På grundval av

detta anser vi att modellen kommer att vara användbar även i denna studie avseende psykosocial arbetsmiljö. Genom att utvärdera de krav den anställde upplever sig ha, med den grad av egenkontroll hen har i sitt arbete kombinerat med det upplevda sociala stödet, kan den psykosociala arbetsmiljön för den anställde placeras någonstans i modellens olika kategorier (Eriksson & Larsson, 2017, s.433).

Kraven som inkluderas i modellen och ställs på individen i arbetslivet kan vara av både fysisk och psykisk karaktär. De fysiska kraven kan beröra att utsätta sig för farliga arbetsmetoder, smuts och kemikalier, eller belastningar på kroppen vid repetitiva arbetsmoment. De psykiska kraven kan vara känslomässiga sådana, handla om enformiga arbetsuppgifter, oro för konflikter, tidspress eller otydliga förväntningar (Eriksson & Larsson, 2017, s.433). Kontroll, eller egenkontroll som Karasek framför allt benämner det som, delas upp i kvalifikationsgrad och individens möjlighet till inflytande. Kvalifikationsgrad förklaras som i vilken utsträckning den anställde kan utnyttja sina kunskaper i arbetet, samt om det finns möjlighet att lära sig nytt. Möjlighet till inflytande kännetecknas av hur mycket den anställde själv kan styra över hur sitt arbete och arbetsdag planeras och utförs (ibid.). Det sociala stödet kan kategoriseras som instrumentellt, emotionellt eller värderande stöd. Instrumentellt stöd innebär samarbete och möjligheten till det, medan emotionellt stöd är känslan av att vara uppskattad eller omtyckt av kollegor och ledning, och att de bryr sig om individens välbefinnande. Det värderande stödet beskrivs vara den återkoppling eller feedback den anställde får, om man gjort något bra eller mindre bra. Oavsett kategori av stöd, beskrivs det sociala stödet kunna komma ifrån såväl ledning, närmsta arbetsledare eller chef, kollegor eller kunder (ibid., s.434).

Enligt Karasek och Theorell är hälsoriskerna störst då en obalans råder mellan upplevelsen av krav, kontroll och stöd på arbetsplatsen. Den mest ohälsosamma situationen är då kraven är höga men individen har låg egenkontroll över arbetet samtidigt som stödet är otillräckligt, vilket kan resultera i en ökad risk för stressrelaterade hälsoproblem såsom ångest, utbrändhet eller depression. När en individ i stället har hög grad av kontroll och tillräckligt stöd i kombination med de höga kraven, kan det istället främja en god psykosocial arbetsmiljö och bidra till ett ökat välbefinnande hos individen. Hög grad av kontroll och stort stöd kan fungera som en buffert vid höga krav, dessutom kan ett starkt stöd från kollegor och chefer lindra en arbetssituation med höga krav och låg kontroll (Eriksson & Larsson, 2017, s.432–436). En situation där individen upplever låga krav, låg egenkontroll och lågt stöd, kan även den vara skadlig på lång sikt för individens välbefinnande. Detta kan leda till en känsla av brist på stimulans och utveckling i arbetsmiljön, som i sin tur kan leda till känslor av meningslöshet. Är kraven låga medan kontrollen och stödet upplevs vara högt, kan det ändå upplevas som tillfredsställande, där individen har möjlighet att utföra sina arbetsuppgifter på ett effektivt och hanterbart sätt (Aronsson, m.fl., 2012, s.186–187).

3.2 KASAM

KASAM, känsla av sammanhang är en modell framtagen av Aaron Antonovsky som lyfter det sociala stödets inflytande i arbetstagares hälsa och välmående. På 1980-talet växte ett intresse i att undersöka hur arbetsbelastningen kunde göras mer hanterbar för arbetstagare. I

Antonovskys studie upplevde arbetstagarna att de ställdes inför höga krav, hade begränsad kontroll och brist på socialt stöd och upplevde arbetet som stressande och påfrestande. I och med detta fastställdes att arbetstagare som upplever ett högre välmående också presterar bättre (Persson & Ørbk, 2014, s. 24)

Idag används KASAM som ett mätverktyg för medarbetares psykosociala arbetsmiljö med fokus på begriplighet, hanterbarhet och meningsfullhet i arbetslivet. Kombinationen av dessa tre aspekter ge en indikation på arbetstagarens förmåga att hantera stress och svårigheter i arbetslivet. Begreppet begriplighet innefattar hur arbetet är utformat, såsom om arbetsuppgifterna är uttalade och förutsägbara. Begriplighet berör också om det finns utrymme vad gäller återkoppling och feedback från såväl chefer som kollegor. Vad gäller begreppet hanterbarhet så handlar det om förmågan att kunna hantera de psykiska kraven och ha tillgång till både inre och yttre primära resurser. Således att arbetstagaren upplever ett stöd i arbetet och har rätt verktyg för att klara av arbetsuppgifterna effektivt. Meningsfullhet berör i sin tur huruvida arbetet är stimulerande och motiverande men också möjlighet till egenkontroll där relationer i arbetet är en viktig aspekt. Med andra ord handlar meningsfullhet om trivsel på arbetsplatsen som sådan men också trivsel i arbetet (Eklöf, 2017, s. 41–42).

4. Metod

4.1 Val av metod

För att lämpligast kunna besvara studiens syfte och frågeställning har en kvalitativ datainsamlingsmetod i form av semistrukturerad intervju använts. Då syftet avser att undersöka hur personer med arbetsuppgifter inom kundtjänst upplever sin psykosociala arbetsmiljö, var det av vikt för oss att ta vara på personernas egna upplevelser och tankar. Bryman (2018, s.61–62) beskriver att denna metod är lämplig eftersom den möjliggör att öppna upp för följdfrågor både från intervjupersonen och de intervjuande under samtalets gång, för att lyckas komma in på djupet.

4.2 Urval

För att besvara studiens frågeställning har totalt nio personer valts ut för intervju om deras upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön, som alla arbetar på ett företag i Västra Götaland, med arbetsuppgifter inom kundtjänst över telefon eller mejl/chatt. Anledningen till att intervjupersoner valdes på ett och samma företag är eftersom vi vill kunna identifiera mönster, samt för att komma närmare en sanningsenlig bild av hur kundtjänstmedarbetare upplever de krav som finns i arbetsrollen. Detta hade varit svårare att göra ifall intervjupersoner från flera olika företag valts ut, eftersom det finns en stor spridning i hur kundtjänstmedarbetare arbetar inom olika verksamheter. Det hade inte heller varit möjligt att ha tillräckligt med intervjuer från respektive företag med anledning av denna studies storlek och tidsram, för att uppnå teoretisk mättnad. Det företaget som valts ut är verksam i bank- och försäkringsbranschen. Anledningen till att detta specifika företag valdes ut till studien var då vi sedan tidigare hade kontakter på företaget, samt att det är en relativt stor arbetsgivare i området det är verksam i med en stor kundtjänstavdelning bestående av ungefär 100

medarbetare. Vid urvalet har vi inte lagt någon vikt vid intervjupersonernas ålder, kön, etnicitet, eller omfattningen av deras anställningar.

Vi kontaktade en HR-medarbetare på det aktuella företaget genom LinkedIn, där vi ställde frågan om möjligheten fanns att få genomföra intervjuerna för vår kandidatuppsats med personer anställda på företagets kundtjänstavdelning. HR-medarbetaren valde ut sex stycken kundtjänstmedarbetare som kunde tänka sig ställa upp på intervju. Hur den HR-medarbetaren gick till väga för att välja lämpliga kandidater har vi inte haft någon insyn i, och det kan därav vara av värde att fundera över huruvida de utvalda personerna valdes med eventuell avsikt att framställa företaget i god dager. Utifrån detta kan man argumentera för att vi använt oss av ett målstyrt urval (Bryman, 2018, s.498), eftersom vi, genom att höra av oss till det aktuella företagets HR-medarbetare, gav en lista med villkor som behövde uppnås av intervjupersonerna för att vara lämpliga för studiens syfte. Villkoren var att de skulle ha arbetsuppgifter inom kundtjänst och vara tillgängliga för intervjuer under vecka 16 och 17 våren 2024.

De ytterligare tre intervjupersonerna valde vi likaså på grundval av de villkor som de första sex intervjupersonerna behövde uppnå, för att komplettera de intervjupersoner som valdes ut av HR-medarbetaren på företaget. Anledningen till att vi valde ytterligare tre personer att intervjua var för att kunna få en mer nyanserad bild av den upplevda psykosociala arbetsmiljön. Intervjupersonerna som valts ut av företaget upplevde vi hade tillfrågats just för att de hade en nästintill överdrivet positiv bild av företaget och dess upplevda arbetsmiljö, och vi valde därför att söka kontakt med andra anställda på företaget för att genomföra intervjuer. Av bekvämlighetsskäl tillfrågades dessa tre personer eftersom de ingår i vårt sociala nätverk, och kunde därför på kort varsel ställa upp på intervjuer om deras upplevelser av sin psykosociala arbetsmiljö hos företaget. De tre intervjupersonerna har arbetsuppgifter inom kundtjänst och arbetar på det aktuella företaget - liksom de första sex intervjupersonerna gör.

4.3 Material

4.3.1 Material – Tidigare forskning och teorier

Den tidigare forskningen har främst eftersökts genom Högskolan i Borås webbteknik, Primo. All forskning som hämtats ifrån Primo är Peer Reviewed, det vill säga att forskningen har granskats av andra insatta inom ämnet innan de publicerats. De sökord som använts har bland annat varit "Psykosocial arbetsmiljö", "Stress", "Serviceyrke", "Kundservice", "Krav", "Kontroll", "Stöd", "Call centre", "Work environment", "Working conditions", "Psychosocial conditions".

Därutöver har kurslitteratur använts där litteraturen i fråga är sådan som ingått i litteraturlistor för programmet Organisation och personalutvecklare i samhället på Högskolan i Borås. Kurslitteraturen i fråga har bland annat innefattat ämnen som psykosocial arbetsmiljö, kvalitativ forskning och arbetsliv. Då vi sedan tidigare är bekanta och har erfarenhet av denna litteratur har delar av litteraturen handplockats utifrån dess relevans till denna studie.

4.3.2 Material - Intervjuguide

Utifrån valet av datainsamlingsmetod formulerades en intervjuguide för att kunna använda som stöd under intervjuerna, vilken går att se i *Bilaga 1: Intervjuguide*. Den delades in i tre delar, vilka är; inledande frågor, huvudfrågor och avslutande frågor. I de inledande frågorna ställdes frågorna 1–4 dels för att göra intervjupersonen mer bekväm, och dels för att ta reda på deras fördomar gentemot sitt yrke samtidigt som det gör intervjupersonernas upplevelser att jämföra att veta hur länge de arbetat på det specifika företaget. Under huvudfrågorna kategoriserades frågorna utifrån tre teman; krav, kontroll samt relationer/stöd. Först ombads intervjupersonen att beskriva hur en vanlig arbetsdags ser ut för dem och vad de tycker om sina arbetsuppgifter, för att vi ska kunna få en större förståelse för deras arbetsuppgifter och för deras upplevelse av dem. Sista frågan innan övergång till temat krav, var om de känner att de får utbildning löpande av företaget för att kunna utföra sina arbetsuppgifter på rätt sätt, och hur den utbildningen kunde se ut. Denna fråga ställdes utanför temana eftersom vi inte ansåg att den relaterade till någon av våra tänkta teman, men var överens om att frågan var viktig att ställa för att kunna ta reda på vilken utsträckning de får verktyg för att kunna hantera sina arbetsuppgifter. I efterhand går det att argumentera för att frågan kunde ha platsat under kontroll-temat, men att placeringen av frågan i ordningen egentligen inte spelar större roll. Under temat krav ställdes frågorna 8–10 för att undersöka vilka krav de själva upplever sig ha i arbetet samt hur de upplever olika påfrestande situationer med kunder, vilka direkt relaterar till studiens frågeställning och utvalda teorier. Under temat kontroll ställdes frågorna 11–15 för att undersöka vilka möjligheter intervjupersonerna upplever att de har till att styra sitt arbete, och ifall återhämtningen blir lidande till följd av ett eventuellt ohållbart arbetsklimat. Dessa relaterar likaså direkt till studiens frågeställning och de valda teorierna. Under temat relationer/stöd ställs frågor rörande deras relation till kollegor respektive närmsta chef, samt hur utbytet av beröm och konstruktiv feedback ser ut i de constellationerna. Dessa frågor ställdes för att få en förståelse i hur intervjupersonerna upplever stöd ifrån kollegor respektive närmsta chef, och i vilken utsträckning känslan av bekräftelse eller meningsfullhet finns. Till sist ställdes frågan “Hur ser du på din framtid inom kundtjänstyrket?”, vilken bidrog till att intervjupersonen kunde få tid att sammanfatta sin känsla eller upplevelse av yrket på ett sätt som eventuellt kunde säga något om deras upplevelse av den psykosociala arbetsmiljön. I de avslutande frågorna ombads intervjupersonerna svara på frågorna 21–22 för att även där ge dem utrymme att reflektera över deras upplevelser samt för att möjliggöra intervjupersonen att addera eller vidareutveckla något i sina svar.

4.4 Studiens tillförlitlighet

Tillförlitligheten i vår studie kan diskuteras utifrån fyra delkriterier; trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjligheten att styrka och konfirmera (Bryman, 2018, s.467). Trovärdigheten uppfylls bland annat genom att vi förhållit oss till de forskningsetiska principerna, vilka presenteras i avsnittet om etiska överväganden under punkt 4.7, samt genom att den färdigskrivna studien kommer att delas med de intervjupersoner som varit delaktiga. Överförbarheten beskrivs handla om huruvida studiens resultat kan överföras till en annan miljö, eller den ursprungliga miljön fast vid ett senare tillfälle. Genom att samtliga intervjupersoner arbetar på samma företag kan överförbarheten vara delvis stark, men

eftersom enbart nio personer intervjuats kan dessa personers svar inte vara talande för vare sig hela organisationen, eller en annan grupp individer som arbetar där. Pålitligheten uppfylls i hög grad av att vår forskningsprocess beskrivits på ett utförligt och transparent sätt. Däremot kunde pålitligheten ha styrkts ytterligare genom att vi själva tog direkt kontakt med potentiella intervjupersoner på företaget, istället för att kontakta en HR-medarbetare som i sin tur valde ut personer. Anledningen till att urvalet inte gjordes på det sättet är bland annat då vi dels inte kunde veta vilka som arbetade på företagets kundtjänstavdelning, och dels då vi var osäkra på hur vi skulle ha genomfört intervjuerna med ett så stort antal intervjupersoner ifall dessa inte kunde ske under arbetstid och på arbetsplatsen. En högre pålitlighet, såväl som trovärdighet och överförbarhet, kan tänkas uppfyllas genom att i resultatavsnittet ge flera och uttömmande citat från intervjupersonerna, så att läsaren delvis ska kunna bilda sig en egen uppfattning om upplevelserna intervjupersonerna har. Kriteriet att ha möjlighet att styrka och konfirmera forskningen innebär att forskarna ska vara objektiva och medvetna om sina eventuella fördomar i ämnet för att kunna avstå från att applicera dem under studiens gång, men att fullständig objektivitet inte går att uppnå. Vi har försökt ha ett så objektivt förhållningssätt som möjligt under forskningsprocessens gång, men har ytterligare försökt säkerställa objektiviteten genom att vi båda närvarat vid de flesta av intervjuerna, samt att vi båda har lyssnat igenom samtliga intervjuer och kodat dessa tillsammans (Bryman, 2018, s.467–470).

4.5 Tillvägagångssätt vid intervjuer

Intervjuerna hölls i ett av företagets grupprum och det avsattes en timme för vardera intervju. Detta så att vi skulle ha möjlighet att gå igenom alla våra intervjufrågor och lämna utrymme för eventuella frågor, samt låta intervjupersonerna berätta utan tidspress. Att intervjuerna hölls under arbetstid och på det aktuella företagets arbetsplats kan tänkas påverka intervjupersonens svar på så sätt att hen inte vågar svara helt sanningsenligt då rädslan för konsekvenser efter att eventuellt ha antytt något negativt rörande företaget kan ha infunnits. Det är också tänkbart att intervjupersonerna som intervjuats på sin arbetsplats inte upplevt intervjuplatsen som avslappnad nog för att vara helt sanningsenlig utan risk att någon annan från företaget överhörde intervjun. Intervjuerna delades upp på tre dagar med två intervjuer per dag. I samråd med HR-medarbetaren var detta upplägg smidigast för företaget och deras anställda, men var även fördelaktigt för oss för att kunna vara lika alerta och inlyssnande vid samtliga intervjuer. Intervjuerna med de olika personerna tog mellan 30 minuter och en timme (Bryman, 2018, s.566–567).

Inför varje intervju informerades intervjupersonerna om studiens syfte, att deras svar kommer anonymiseras samt att de när som helst kan avbryta intervjun och ta tillbaka sitt godkännande om att vilja delta. De fick alla signera ett papper som bekräftade att de fått denna information, med kontaktinformation till oss skribenter och vår handledare om frågor skulle uppstå. Efter samtycke av intervjupersonerna kunde intervjuerna spelas in, vilket är att föredra för att minska risken för felkällor då det kan vara svårt på ett så korrekt sätt som möjligt hinna anteckna vad som sägs under intervjun, vilket även tar uppmärksamhet från intervjupersonens berättelser i stunden (Bryman, 2018, s.566). Båda skribenterna närvarade vid samtliga

intervjuer, där vi turades om att ta huvudsakligt ansvar att lyfta frågorna från intervjuguiden, men där båda skribenter hade utrymme att ställa följdfrågor till intervjupersonen.

Efter varje dag med intervjuer transkriberade vi båda varsin av dagens intervjuer. Efter andra intervjun lade vi till frågan om intervjupersonens titel, då vi förstod att de utvalda intervjupersonerna inte enbart var kundrådgivare, utan hade till viss del andra arbetsuppgifter. När vi genomfört fyra av de totalt sex inplanerade intervjuerna upplevde vi att intervjupersonerna som vi blivit tilldelade möjligen hade blivit utvalda av företaget på grund av deras överhängande positiva bild av företaget och sina upplevelser av den psykosociala arbetsmiljön. Vi valde därför att på egen hand ta kontakt med ytterligare tre personer i hopp om att få en mer nyanserad bild om upplevelsen av den psykosociala arbetsmiljön.

Intervjuerna med dessa tre personer hölls antingen i deras eget hem, eller i någon av skribenternas hem. Detta kan tänkas göra att de svarar mer ärligt då risken för att kollegor eller chefer hör samtalet inte finns, och därav inte heller risken att utstå konsekvenser av att eventuellt ha antytt något negativt om företaget. Inför dessa intervjuer informerades personerna om studiens syfte, att svaren skulle anonymiseras samt att de när som helst hade möjlighet att ta tillbaka sitt samtycke till medverkan. Även dessa intervjuer tog mellan 30 minuter och en timme. Eftersom dessa intervjuer planerades in med kort varsel kunde inte båda skribenterna närvara vid intervjuerna, men efter att intervjuerna spelats in, med intervjupersonernas samtycke, kunde den icke medverkande skribenten lyssna på intervjun i efterhand.

När alla intervjuer hade genomförts och transkriberats, kodade skribenterna tillsammans större delar av materialet. När transkriberingen färdigställdes raderades samtliga inspelningar från våra enheter för att säkerställa konfidentialitetskravet (Bryman, 2018, s.170–171).

4.6 Bearbetning och analys av material

Huvudteman:	Underteman:
Krav	Mätbara krav, Emotionella krav, Enformiga arbetsuppgifter
Kontroll	Inflytande över arbetet, Självledarskap, Känsloregering
Stöd/Relationer	Socialt stöd, Återkoppling

Tabell 1: Schema över tematisk analys

Intervjumaterialet har kodats för att strukturera den utskrivna intervjun och därigenom kategorisera kodningen och leta efter potentiella teman vilka kan analyseras närmre i studien. Kodning och kategoriseringen kan på så vis underlätta för att överblicka stora volymer av utskrifter som också bidrar till att det blir lättare att jämföra materialet, testa hypoteser och identifiera teman (Kvale & Brinkmann, 2014, s. 243–244). Utifrån kodningen valdes tematisk analys. En tematisk analys kan bidra till att forskare kan lägga grunden för att skapa en teoretisk förståelse av studiens data (Bryman, 2018, s. 703). Motivet till valet av tematisk

analys baseras på vår erfarenhet av att använda denna typ av analys sedan tidigare men också då tematisk analys är vanligt förekommande i kvalitativ forskning. Intervjumaterialet har spelats in och därefter transkriberats, dessa transkriberingar har läst igenom av båda skribenter av denna studie där vi gemensamt har kodat materialet och därefter sökt efter teman. Efter detta sammanställdes analyserna och de teman som presenteras i Tabell 1 ovan identifierades.

Vid kodning av transkriberade materialet var vi till stor del teoridrivna, och utgick därifrån med en deduktiv ansats. Vi sökte i materialet efter uttalanden som kan relatera till ovan nämnda teman, som valts ut på grund av våra valda teorier. Utifrån dessa huvudteman kunde underteman identifieras, som fungerat som snävare teman för att enklare söka mönster i intervjupersonernas svar. Samtidigt har andra teman upptäckts som från början inte går att hänföra direkt till dessa teorier, däribland intervjupersonernas inställning till sitt yrke och sina arbetsuppgifter både före anställning och inför framtiden. Detta kan tänkas tyda på en induktiv ansats, då vi använder deras uttalanden som förklaringsmodeller till varför de upplever saker på det sätt de gör (Bryman, 2018, s. 49–50).

4.7 Etiska överväganden

De forskningsetiska principerna utformade av Vetenskapsrådet i form av konfidentialitetskravet, informationskravet, samtyckeskravet, anonymitetskravet, nyttjandekravet och frivillighetskravet har alla tagits hänsyn till i denna studie. Vid vardera intervjutillfälle upplystes intervjupersonerna om studiens syfte och intervjuens utformning. Dessutom informerades intervjupersonerna om att de kommer anonymiseras när studien presenteras och att det är frivilligt deltagande där de har möjlighet att avstå eller avbryta intervjun när som helst vilket i sin tur uppfyller både konfidentialitet, anonymitets och frivillighetskravet. Intervjupersonerna delgavs förfrågan om att intervjumaterialet skulle spelas in för bearbetning av materialet vilket var helt frivilligt. I och med anonymiteten försäkrades intervjupersonerna att ingen utomstående skulle ta del av de inspelade intervjumaterialet. För att bevara anonymiteten gallrades uppgifter om deras specifika arbetsplats bort (Bryman, 2018, s.170–171).

4.8 Förförståelse och egna värderingar

Inför studien fanns en förförståelse hos oss att kundservicearbete kan innebära höga krav i kombination med låg kontroll vilket kan bidra till stress och hämma välmående. Att arbetet är monotont och kravfyllt, specifikt vid hanteringen av otrevliga kunder, är även det en fördom vi haft, samt att kunderna tenderar att vara än mer aggressiva över telefon jämfört med om kundmötet skett i fysisk form. Detta baserades på egna arbetslivserfarenheter som kundservicemedarbetare där arbetet upplevdes vara psykiskt påfrestande. På den arbetsplats en av oss skribenten arbetade på fanns krav om att erbjuda högklassig service till alla kunder oberoende deras bemötande samtidigt som graden av kontroll vad gäller arbetsuppgifter och arbetsdagens utformning var mycket låg. Utifrån den upplevelse, såväl intresse i psykosocial arbetsmiljö, har intresset växt fram för att studera hur kundtjänstmedarbetare idag upplever sin psykosociala arbetsmiljö, vilket resulterat i denna studie.

5. Resultat

De nio intervjupersoner som ingår i studien har fått fingerade namn. De arbetar eller har arbetat som kundrådgivare på ett och samma företag, och har alla arbetsuppgifter som rör kundtjänst.

Kim har arbetat på företaget i snart fyra år. Kim ansökte till tjänsten som kundrådgivare då hans tidigare kontrakt löpte ut och var i behov av en anställning samt hade hört gott om företaget.

Johan har arbetat på företaget i ungefär två år, och började då hans före detta tjänst på en annan bank lades ner och en arbetsmöjlighet visade sig som kundrådgivare på det aktuella företaget.

Tom har arbetat som kundrådgivare på företaget i två år, han ansökte då han precis tagit studenten och var i behov av ett arbete.

Robin har arbetat på företaget med olika anställningsgrad under sex års tid. Han valde att söka sig till kundtjänst då han älskar att prata med och hjälpa andra människor.

Emil har arbetat på företaget i ungefär två år. Han ansökte till rollen som kundtjänstrådgivare i form av en deltidstjänst för att ha en extrainkomst under tiden han studerar på universitet.

Mimmi har arbetat på företaget i fyra år, och valde kundtjänststyrket dels då hon tidigare arbetat i branschen och tycker om att få prata med olika människor, och dels då hon var i behov av ett jobb.

Sanna har under tre års tid arbetat på företaget, och sökte sig dit då coronapandemin satte stopp för hennes före detta restaurangjobb.

Hanna har arbetat på företaget i ungefär ett och ett halvt år. Hanna sökte till rollen som kundrådgivare då hon var trött på sin tidigare roll som butiksbiträde och ville testa på något nytt.

Maja har arbetat på företaget i snart fem år och ansökte direkt efter studenten för att få ett arbete där hon såg rollen som kundrådgivare som ett bra steg ut i arbetslivet.

5.1 Upplevelse och hantering av krav i arbetet

Utifrån huvudtemat krav har underteman mätbara krav, emotionella krav, enformiga arbetsuppgifter funnits, vilka framkommer i tabell 1 i avsnittet Bearbetning och analys av material. Dessa underteman vävs samman och redovisas under denna huvudrubrik, då vi anser att detta redovisar intervjupersonernas upplevelser på lämpligast sätt.

“Att hjälpa någon och de är tacksamma, det är en hjärtlig och god känsla om man säger så”

- Kim

Kim beskriver att hans arbetsuppgifter i form av att besvara samtal eller mejl från kunder känns rätt enformiga, men att han finner ett värde i att hjälpa andra människor. Idag har han fler arbetsuppgifter utöver kundmötena, vilket gör att han upplever arbetet som varierande. Johan berättar att arbetsuppgifterna känns varierande och meningsfulla, att ingen kund är den andra lik. Tom berättar att arbetsuppgifterna inte är särskilt varierande, men däremot kan kundärendena skilja sig vilket kan göra att arbetet upplevs varierande trots att uppgifterna är enformiga. Robins upplevelser kring kundtjänstarbetet är att han gillar alla delar, men är också rädd för att inte utvecklas.

“Jag tror variation är väldigt viktigt. Att man inte sitter och gör bara en grej hela tiden. Jag tror det är det som, ja det är kopplat till att man också känner att det finns en utvecklingsplan hela tiden. Så att man inte står och stampar vatten.”

- Robin

Ett genomgående mönster hos intervjupersonerna är att de flesta till en början upplevt arbetsuppgifterna som varierande och framförallt uttryckt en upplevelse av meningsfullhet i att kunna hjälpa människor, men att allt eftersom känt att besvara samtal eller chattar är enformigt. Vissa har då kunnat utvecklas och få tillägg i sina kompetenser för att besvara nya typer av samtal, eller fått ytterligare ansvarsområden. Däremot finns det en gemensam upplevelse bland intervjupersonerna att det läggs stor vikt i självledarskap och eget driv till att utvecklas och få varierande arbetsuppgifter, saknas drivet om att utvecklas kommer också ens kompetensresa att vara mer utdragen.

“Så att jag uppfattar på företaget att man jobbar mycket med självledarskap. Finns inte det så kanske man inte utvecklas lika mycket. [...] Därför har det gått lite fortare för vissa och lite mer långsamt för andra. Men det är ju vad man själv har för intresse att utvecklas.”

- Sanna

Intervjupersonerna var alla överens om att det finns uttalade krav och mål på dem i deras arbete, men upplevelsen av dessa skiljde sig åt. De uttalade kraven rörde bland annat samtalens längd, efterhanteringstid och kundnöjdhet. Bland intervjupersonerna fanns en tudelad bild av vilken vikt dessa krav har i deras arbetsprestation, en del av intervjupersonerna uttryckte exempelvis att kraven om samtalstid var påtagliga och stressande medan andra intervjupersoner inte ansåg kraven vara särskilt påtagliga, men att det verkar bero på hur ens teamchefs inställning till dessa såg ut.

“Kraven på tider och sånt tyckte inte jag var speciellt stressande. Men jag tror inte min teamchef var så noggrann med det.”

- Emil

Kim beskriver att under de fyra åren han arbetat på företaget har förväntningarna på kundrådgivarrollen växlat, och att de krav formulerade i siffror som funnits i perioder inte alltid känts rimliga eller överensstämmt med verkligheten. Det finns ett stort fokus på dessa parametrars siffror, vilket han beskriver på följande sätt;

“... säger man att ett samtal ska ta x antal minuter och du ska ta x antal minuter efteråt där du gör och så har du x antal minuter övrig tid eller så. Om de inte är realistiska utifrån vad det faktiskt blir om man ändå gör sitt jobb på det mest effektiva sättet och inser att jag inte kommer nå till de tiderna för har ni de här förväntningarna och de här förväntningarna samtidigt går det inte ihop. Att du ska vara nyfiken på kunden och göra det här, men du ska också ha den här tiden. Ja, men är jag nyfiken på kunden kommer det ta mer tid.”

- Kim

Kim försöker istället tänka på vad syftet med hans arbete är, vilket i hans mening är att kunna hjälpa kunderna på ett så bra sätt som möjligt. Tom beskriver att det finns ett gemensamt mål för företaget att kundnöjdheten ska ligga på 90%, och att det idag inte finns några specifika mål på individen, utan att det är hela företagets mål som alla ska hjälpas åt att uppfylla. Tom berörs inte av de olika målen på ett pressande sätt, utan ser till att hjälpa kunden så gott han kan under samtalet och sedan ta sin tid för ett noggrant efterhållningsarbete. Johan uttrycker att det främsta kravet han själv upplever är målet i att bredda kundens engagemang hos företaget, snarare än att uppnå vissa siffror. Detta är inget han upplever som stressande, utan ser de flesta kraven som rimliga och fullt nåbara, vilket Hanna beskriver likadant - målet är att skapa ett mervärde för kunden. Robin beskriver att han nog aldrig varit speciellt bra på att sälja, men att han på den tiden kundnöjdhet på individnivå mättes alltid låg högt där.

“Det är inte så att man känner att jag kommer få kicken av att jag inte levererar. Utan så länge man för en bra dialog med sin chef - man har en öppen dialog, och tydlig kommunikation och att man bara känner att man gör sitt bästa.”

- Robin

Mimmi beskriver att då hon började som kundrådgivare upplevdes kraven överhängande och pressande, och var det någon dag hon haft något längre samtalstid med kunder än vanligt, var hennes chef snabb på att ifrågasätta och mena på att hon skulle jobba på bättre. Idag verkar inte kravet på en viss samtalstid spela lika stor roll på företaget, och Sanna berättar att hon inte alls upplever någon stress i hur lång tid ett samtal tar, utan säger istället;

“Jag har faktiskt aldrig brytt mig utan jag har känt att när jag har kunden i luren och hjälper kunden så tar jag den tid jag behöver. För jag kan inte prata fortare. Jag behöver ha med mig kunden hela vägen. För att skapa en förståelse.”

- Sanna

Utöver att lösa kunders ärenden finns också höga förväntningar rörande bemötande av kund. Intervjupersonerna beskriver att det finns förväntningar om hur de ska vara och agera gentemot kunderna. Däribland att vara trevlig, positiv, tillmötesgående och medgörlig där de förväntas kunna hantera tillmötesgående såväl som frustrerande kunder. Många gånger får kundrådgivaren stå till svars för eventuella misstag eller problem kunden har gentemot företaget. Mimmi beskriver bland annat att detta mer eller mindre blir som ett skådespelande i sin roll.

“... det kunde vara ganska energikrävande att alltid vara positiv, trevlig och tillmötesgående även till dem som inte var lika tillmötesgående mot en själv.”
- Mimmi

“Alltså när man kommer till jobbet eller ska bemöta en kund så vill man ju visa sig själv från sin bästa sida. Men jag skulle inte säga att det va särskilt jobbigt, alltså på ett sätt så kanske man aktivt väljer att bara visa sina positiva sidor och vill uppfattas som väldigt trevlig, men jag kände inte att jag behövde låtsas vara någon helt annan än den jag är.”
- Maja

Ett genomgående mönster hos intervjupersonerna är att de upplevt ilskna eller otrevliga kunder som påfrestande kanske de första gångerna ett sådant samtal infunnits, men att med tiden har de fått skinn på näsan och tar inte åt sig på samma sätt längre. Vilket Mimmi beskriver på följande sätt;

“Med tiden lär man sig också att inte ta saker så personligt. Vissa kan säga att man är en jävla idiot att man är efterbliven och såna grejer. Eller så börjar de skrika. Men det rinner av väldigt lätt. För någonstans så är jag kanske inte superpersonlig på jobbet heller. Om nån är arg, då är det så.”
- Mimmi

Emil berättar om ett specifikt samtal han haft som verkligen hängt kvar hos honom genom åren. Efter att samtalet avslutats gick han och pratade med sin teamchef om vad som hänt. Teamchefen sa att Emil skulle sätta sig och andas ut en stund, och att Emil sedan skulle upp på hästen igen och ta ett sista samtal innan han gick hem för dagen. En annan kollega lyssnade igenom samtalet och återkom till Emil om att han inte gjort något fel alls i det 50 minuter långa samtalet, förutom att inte lägga på med kunden efter fem minuter.

“Jag var ju för mesig. Jag skulle ju bara liksom sagt att det inte går att göra någonting och sen stänga av. Men jag ville hjälpa honom samtidigt som jag tyckte det var jobbigt att ha samtalet så han kröp under skinnet på en väldigt mycket. [...] Man börjar ifrågasätta sig själv lite. Och de är påfrestande för mig för jag är så dålig på att, på att vara rak och avsluta samtalen när jag vet att jag egentligen har all rätt att avsluta samtalet ifall det inte. Ifall det inte går åt rätt håll.”
- Emil

Tom säger att det kan vara svårt som ny på jobbet att veta hur mycket man förväntas tåla från kunderna, men att man med tiden lär sig när det är helt okej att lägga på med en kund. Robin beskriver istället att vissa påfrestande samtal nästan kan vara roligare än de mer vanliga ärendena.

“Jag kan ju tycka alla jobbiga ärenden är roliga. Det är ju då som jag, alltså det är så mer du måste aktivera din hjärna. Eller det är mer du måste tänka och inte bara gå på någon sorts löpande liksom”

- Robin

Kim, Tom, Emil, Mimmi och Hanna har alla blivit utsatta för hot eller hotfulla situationer i samtal med kunder. De beskriver dock att de inte varit rädda för att hoten skulle realiseras, och upplever att de kan vända sig till närmsta chef eller kollega för att prata om vad som hänt. Alla intervjupersoner, oavsett om de blivit utsatta för hot eller inte, har vetskapen om vilka rutiner som finns ifall det skulle ske, och känner en trygghet i det.

5.2 Inflytande över arbetet och självledarskap

I detta avsnitt lyfts huvudtema Kontroll med undertema inflytande över arbetet såväl som självledarskap. Dessa teman gestaltar huruvida kundrådgivarna upplever sig ha egenkontroll i arbetet. Likt föregående avsnitt vävs de nu nämnda underteman samman, således redovisas dessa under denna rubrik.

I intervjupersonernas svar finns mönster som tyder på att de upplever låg kontroll i arbetet som kundrådgivare. De beskriver bland annat att de har liten till ingen möjlighet att styra sin arbetsdag, utan de förväntas följa sitt strikta schema. Intervjupersonerna har möjlighet att fritt disponera 20 minuter i så kallad “övrig tid” per dag. Men, dessa 20 minuter förväntas också att användas för toalettbesök och att ta en mindre paus för återhämtning. I övrigt beskriver intervjupersonerna att de inte har möjlighet att påverka sitt schema, skulle det vara så att det finns ett önskemål om att få flytta på sin lunchrast gäller att de ber bemanningsplanerare om lov, vilket inte alltid ges.

“[...] Men det är klart man kunde ju mejla bemanningen och fråga om man fick ha lunch en annan tid. Och ibland gick det. Men annars var man väldigt fast till sitt schema.”

- Mimmi

Intervjuperson Robin berättar dock att han i samråd med sin teamchef och bemanningsplanerare bad om att få ett mer enhetligt schema, då schemat annars varierar med att arbeta öppning och stängning vilket inte var hållbart för Robins del. Detta var företaget tillmötesgående med och såg till att Robin fick ett mer enhetligt schema. Samtidigt såg arbetspassen ut som tidigare, det vill säga mata samtal mer eller mindre konstant, skillnaden var att tiderna anpassades efter Robins behov. På ett liknande sätt beskriver även Johan sina upplevelser av schemat.

“Den enda jag kunde känna var lite mer då, om det är det ni vill försöka komma åt, så var det väl jojo-scheman. För någonting som jag känner framförallt när man börjar bli äldre, någonting man mår bra av är rutiner [...]. Då tog jag kontakt med bemanningsplanerare, han löste det så att jag fick lite mer av ett stabilt schema”

- Robin

Utöver ett upplevt strikt schema vad gäller arbetsdagens upplägg med rast och de 20 minuter avsedda till toalettbesök eller paus, beskriver samtliga intervjupersoner att de, vid behov, skulle kunna ta en rast utanför schemaläggningen. Anledningen till att sådan rast tas kan exempelvis vara om de haft att göra med en besvärlig kund eller bara har en dålig dag och behöver ladda upp lite extra. De flesta poängterar att de vid sådana tillfällen kan föra en dialog med sin teamchef och att det då inte är några problem att ta en extra rast. De flesta känner sig trygga i att göra det, medan andra känner en viss rädsla för att tillsagda.

“Men var det så att du tog tjugo minuter på raken så kan det ju också vara så att dom kommer och frågar vad var det. Vad hände här? Varför tog du så lång på övrigt? Och då fick man ju liksom förklara sig.”

- Emil

Mimmi beskriver hur hon och hennes närmsta kollegor ibland kunde ta flera längre raster som inte var schemalagda, och att det inte var någon som ifrågasatte deras raster på grund av att de var duktiga på sina arbetsuppgifter och uppskattade av sina chefer och närmaste kollegor.

“Om det var nåt mer påfrestande kunde man ta rast. Ibland när det var nån av mina nära kollegor som hade nåt påfrestande så hände det att jag också tog en rast eller en paus. Och det blev aldrig ifrågasatt på nåt sätt. Sen berodde det möjligen också på att på den tiden så var jag och framförallt två av mina närmsta kollegor ganska så uppskattade på ett sätt. Så jag tror inte att det var så många chefer som så detaljstyrde någon av oss. Utan man hade ganska stort spelrum och man litades på för att man gjorde det man skulle göra. Och sen om man tog kanske en kvarts extra sån här oplanerad rast än vad andra gjorde. Det var inget fel med det.”

- Mimmi

Däremot finns en möjlighet att kontrollera och påverka variation i sitt arbete. Genom att efterfråga nya arbetsuppgifter eller extra utbildningar kan kundrådgivaren utveckla och bredda sin roll. Det kan röra sig om att vara kompetensstöd till andra medarbetare eller att själv få utbilda nyanställda. Huruvida kundrådgivaren får ett mer varierat arbete beror på hens självledarskap. I det berörda företaget serveras inte nya uppgifter på tu man hand, istället förväntas respektive medarbetare att själv ge uttryck för önskemål om nya utmaningar. Kundrådgivaren kan därför, om hen har ett gott självledarskap och ger uttryck för att vilja utvecklas få ett mer varierat arbete. Är det så att kundrådgivaren inte påtalar ett önskemål om

att få utveckla sin kompetens eller om inte annat briljerar i sin nuvarande roll är kompetensresan för dessa relativt liten, där arbetsuppgifterna då så gott som enbart består av att "mata samtal".

"Jag uppfattar att man på företaget jobbar mycket med självledarskapet. Finns inte det så kanske man inte utvecklas lika mycket. Man behöver ju liksom jobba med sig själv och sina egna mål. Därför har det gått lite fortare för vissa och lite mer långsamt för andra. Men det är ju vad man själv har för intresse att utvecklas."

- Sanna

I linje med detta beskriver flera av intervjupersonerna att de kan fråga bemanningsplaneraren under arbetspassens gång ifall de exempelvis kan gå av telefon för att göra mindre utbildningar, eller sätta sig och svara på mejlen istället.

"Men i viss mån man kunde ibland skriva till bemanningen och fråga om man fick sätta sig och mejla istället. Eller gå av om det var kanske väldigt lite kunder som ringde in på telefon. Och man kunde ju efterfråga att få göra något annat. Och funkade det med inflödet av kunder, att man gick av lite så kunde man göra det. Men då var man ju tvungen att fråga om det och bli beviljad. Så det var ju inget man aktivt bara kunde göra."

- Mimmi

Kontrollen hänförs inte enbart till att följa det satta schemat eller sina arbetsuppgifter, utan också möjligheten av att kunna avsluta ett samtal med en kund beskrivs vara den typen av inflytande intervjupersonerna har i sitt arbete. Samtliga intervjupersoner vet om sin rätt att avsluta ett samtal med kund, men flera av dem, bland annat Emil och Tom, uttrycker samtidigt osäkra känslor kring det;

"Men det vet jag att det kan ju vara svårt. Så är man en ny liksom och man vet inte riktigt om det är tillåtet eller inte liksom att klicka en kund låter ju inget vidare bra"

-Tom

5.3 Socialt stöd och återkoppling

Med utgångspunkt i huvudtema Stöd/relationer har underteman socialt stöd och återkoppling identifierats vilka presenteras under denna rubrik. Då intervjupersonerna löpande associerat huvudtemat med dessa underteman har vi valt att redovisa de berörda intervjuvaren kopplat till dessa underteman under en och samma rubrik.

En gemensam upplevelse hos intervjupersonerna är den goda relationen som finns kollegorna emellan. Mimmi beskriver att då hon i perioder har arbetat heltid upplevt en stark sammanhållning och ett gott samarbete, men i de perioder hon arbetat deltid har detta varit svårare. Vid de korta arbetspassen som deltid arbetet innebär hade hon enbart 15 minuters

rast, på vilken hon då upplevde det svårt att både kunna umgås med kollegor och återhämta sig från det faktiska arbetet. Även Emil beskriver svårigheterna med känslan av gemenskap vid deltidarbete;

“För man hade olika raster och så det var väldigt svårt att lära känna folk och bygga relationer liksom så. Så där tyckte jag att jobbar man inte samtidigt som någon man visste från studenterna [de andra deltid arbetarna] så kunde man ofta känna sig lite ensam.”

- Emil

Både Sanna och Tom beskriver att sammanhållningen kollegorna emellan för deras del även sträcker sig utanför arbetet, och finner ett stort stöd hos dem. Hannas upplevelser överensstämmer med detta, men uttrycker att det emellanåt kan vara svårt att upprätta relationer över “team-gränserna”. Både Kim och Robin beskriver sig som sociala personer, och att de upplever att de får energi av sina kollegor och den goda gemenskapen. Maja och Johan upplever stöd i sina kollegor på liknande sätt;

“Ibland kunde man diskutera eller prata om något ärende som man kanske tyckte va svårt för att få lite tips men också stöttning och att vi peppade varandra. Sen hände det ju att en kund frågade något som man för tillfället inte hade ett svar på och då kunde man ju fråga kollegan man satt bredvid om svar.”

- Maja

“Vi har ett diskuterande, samtalande klimat där alla hjälper alla.”

- Johan

Vissa av intervjupersonerna upplever att det läggs ett stort fokus på att ge beröm digitalt, snarare än att göra det ansikte mot ansikte, vilket det fanns olika känslor kring. Den största likheten i intervjupersonernas känslor kring det digitala berömmet är att de är av ett positivt slag. Robin beskriver däremot att han upplever det som krystat att mestadels av kommunikationen vid beröm sker i chatt;

“Jag kan gilla dina inlägg liksom, men jag kanske inte skriver “i detta ögonblick så hör jag den här personen, den här produkten, vilket kanonbra jobb du gör, wooh!” Alltså det kanske inte är min stil.”

- Robin

Beröm gavs dock i stor utsträckning ansikte mot ansikte också. Sanna beskriver att hon i sin roll tänker mycket på att ge ordentligt med beröm, och ge sina kollegor bekräftelsen i att hon ser och hör att de gör ett bra jobb. Hanna upplever också ett stort stöd i att både kunna ge och få beröm från kollegor, och Robin uttrycker att företaget har ett oerhört varmt och gott arbetsklimat.

“Alltså där var ju det ofta att man kanske överhörde någons samtal och kunde ge en klapp på axeln och säga ja men grymt jobbat. Men också att man ibland hörde att det var ett jobbigt samtal för den personen så man kunde vara lite stöttande eller sådär. Och det gjorde att man kanske, ja men tar en liten snabb rast ihop eller sådär.”

- Mimmi

Vad gäller relationen till och upplevelsen av stöd mellan intervjupersonerna och deras närmsta chef, finns där stora likheter i att de flesta har en god relation till sin chef. Hanna och Johan beskriver liknande erfarenheter i att de med sina närmsta chefer kunde prata om vad som helst, och att det gick båda vägar. Både Tom och Sanna beskriver relationen till sina närmsta chefer på ett liknande sätt, att de finner stöd i den öppna dialogen och närvaron men vet samtidigt att chefen kan tala om när de “behöver steppa upp” på ett motiverande sätt. Robin upplever relationen till sin närmsta chef som full av stöd, att han inte tycker om att behöva fundera på huruvida han gjort ett bra jobb eller inte, utan chefen talar om det för honom på ett sätt han upplever som positivt.

“Men generellt på [företaget] så är det väldigt bra. Både konstruktiv kritik och positiv kritik. Det kommer alltid mjukt även om det är så att man har gjort någonting som inte är bra eller klantigt utan att tänka sig för. Så är det liksom inte så att det är någon som sitter och skäller.”

- Sanna

Kim berättar att han har en god relation till sin närmsta chef, och att de gånger han gått igenom något tufft alltid kunnat vända sig till chefen och att hen inte varit blyg för att sätta sig ner och prata om det med Kim. Däremot har han emellanåt upplevt att det brister vad gäller beröm och konstruktiv feedback från chefen, och att vid avstämningsmötena där de olika kraven går igenom upplever Kim att chefen har förbisett hans höga kundnöjdhet bara för att Kim inte tagit lika många samtal som tidigare. Företaget har som ovan nämnt vissa uttalade mål kring olika parametrar, dessa nyckeltal går kundrådgivare och chef igenom på sina avstämningsmöten. Skulle det vara så att en kund inte upplever kundrådgivaren vara lösningsorienterad får kundrådgivaren sämre siffror, oavsett om kundrådgivaren har gjort allt hen kunnat. Upplevelserna skiljer sig bland intervjupersonerna, beroende på vem de har som närmsta chef. I motsats till Kim berättar både Sanna och Emil att deras chefer inte har lagt särskilt stor vikt i deras siffror vilket bidragit till att de inte heller upplevt en hög press i att ha “bra” siffror utan snarare fokuserat på att ha en hög kundnöjdhet. Maja beskriver att hon upplever relationen till hennes närmsta chef som stel och väldigt professionell, och att enda gången hon egentligen träffade sin chef var under de inplanerade avstämningsmötena en gång i månaden. Hon fann istället större stöd hos andra teamchefer, eller kollegor. Mimmi upplevde hennes närmsta chef på ett liknande sätt som Maja, att hon sällan fick vare sig beröm eller konstruktiv feedback samt att chefen var mestadels frånvarande, och beskriver de månatliga avstämningsmötena på följande sätt;

“... i och med att vi inte hade en särskilt nära relation så känns det väldigt krystat och bara något tvunget att nu måste vi bara gå igenom det här. Det känns kanske inte som att han var så himla egentligen intresserad av hur det gick eller sådär. i och med att jag då uppnådde målen så tror jag inte att han la jättemycket mer vikt i allt annat.”

- Mimmi

Även Emil beskriver avstämningsmötena på ett liknande sätt;

“... då blev det liksom lite utvecklingssamtalskänsla som man hade i skolan när man var liten. Man visste att de judgeade en liksom på hur man gjorde. Och man fick säga hur man mådde och vad man tyckte om arbetet och sånt. Men det var ju ingen djup relation. Eller liksom såhär, det var inte prat om vad som helst relation. Utan det var ju lite... Ansträngt ska jag väl inte säga men det var inte så att samtalen flöt på när man hade de samtalen”

- Emil

Emil, Mimmi och Maja beskriver att de oftare vände sig till andra teamchefer, kollegor eller kvalitetssäkrare för ett praktiskt stöd i arbetet. De var alla medvetna om att de kunde höra med sin närmsta chef ifall de stötte på problem i arbetet, men var mer bekväma att vända sig till andra.

5.4 Framtid i kundtjänstyrket

Vad gäller framtiden inom kundtjänstyrket fanns en samlad inställning bland intervjupersonerna till att arbetet kan vara ett bra första arbete då det är lärorikt att möta och assistera olika människor. På företaget i fråga finns stora möjligheter att vidareutveckla sig till andra roller inom företaget, där en bakgrund som kundrådgivare är fördelaktigt för att förstå kundernas behov. Både Kim, Johan och Robin uttrycker att de i sina nya roller behöver ha en fortsatt insyn i kundservicearbetet för att kunna utföra sitt arbete på bästa sätt. Hanna beskriver att hon tycker om att vara där det händer, och menar på att det är i kundmötet, då hon tror att hon skulle känna sig instängd av att arbeta mer administrativt.

Däremot finns en antydning att arbetet som kundrådgivare efter en längre period kan bli enformigt och uttråkande. Tom beskriver att han hade kunnat tänka sig att sitta något år till, men att tio år hade känts alldeles för enformigt. I slutändan kan det bli påtagligt att arbetet inte är särskilt varierande;

“Nej utan jag vill ju ha ett varierat arbete. Det vill ju alla ha.”

- Sanna

Emil uttrycker att han känner sig klar med kundtjänstarbetet, då han upplever att arbetet är på tok för energikrävande och känslomässigt påfrestande. Både Mimmi och Maja studerar numera och ser inte att de kommer arbeta kvar efter de tagit examen, men ser

på kundtjänstarbetet som ett bra extrajobb – men att heltidsarbete i yrket känns för enformigt.

6. Diskussion

6.1 Resultatdiskussion

Syftet med denna studie är att belysa kundtjänstmedarbetares upplevelser av deras psykosociala arbetsmiljö på ett bankföretag, utifrån frågeställningen;

- Vilka krav upplever anställda på kundtjänst inom bankföretag? Hur använder de egenkontroll och socialt stöd som en hjälp att hantera dessa krav?

Intervjupersonernas svar avser vi att diskutera i detta avsnitt, utifrån utvald tidigare forskning och teorierna krav-kontroll-stöd samt KASAM.

6.1.1 Upplevelse och hantering av krav

Det främsta mönster som framkommit under intervjuerna är att samtliga intervjupersoner upplever att kraven på dem i deras arbeten är höga, men att upplevelsen av hur de höga kraven påverkar dem skiljer sig åt. Ett antal av intervjupersonerna upplever de höga kraven som fullt nåbara och rimliga, medan andra intervjupersoner upplever kraven som pressande och stundtals orealistiska. Kim beskriver att han upplever att kraven på olika siffror emellanåt inte går ihop, vilket verkar ha varit stressande för honom genom åren. Han hanterar detta genom att tänka på vad hans främsta syfte med arbetet faktiskt är, det vill säga att hjälpa kunderna. På liknande sätt beskriver bland annat Sanna, Tom, Hanna och Johan sig hantera de höga kraven. På så sätt verkar de höga kraven i form av siffror trumfas av kravet på god service till kunderna, och hos intervjupersonerna syns ett mönster av tillfredsställelse i detta. Andra intervjupersoner, såsom Mimmi, upplever istället kraven som överhängande och pressande, och finner ingen ro i att fokusera på det större syftet att hjälpa kunden. Det målet blir ytterligare ett stressande krav, som intervjupersonerna är oroliga för att de ska utstå sanktioner för om dessa inte uppnås. Oavsett hur intervjupersonerna upplever de höga kraven, kategoriseras kraven som höga utifrån krav-kontroll-stöd modellen (Eriksson & Larsson, 2017, s.433).

Att uppleva sina arbetsuppgifter som enformiga ingår även i de krav som Karasek och Theorells modell beskriver (Eriksson & Larsson, 2017, s.433), vilket flera intervjupersoner upplever sig ha. Ett genomgående mönster som kom fram under intervjuerna var att de flesta upplevt arbetsuppgifterna som varierande till en början, och en känsla av meningsfullhet infann sig då de kunde hjälpa andra människor, men att arbetsuppgifterna allt eftersom börjat kännas enformiga. Trots att flera av intervjupersonerna till en början av intervjuerna varit positivt inställda till variationen i sina arbetsuppgifter, ser de inte att de kommer fortsätta arbeta med det i framtiden, vilket bland annat Sanna, Emil och Mimmi säger är på grund av just de enformiga arbetsuppgifterna, som indikerar på höga krav i arbetet (ibid.).

Meningsfullhet som begrepp i KASAM beskrivs beröra huruvida arbetet är motiverande (Eklöf, 2017, s.41–42), vilket flertalet av intervjupersonerna beskriver att arbetet är då de kan

hjälpa människor i deras vardagsekonomi. Känslan av meningsfullhet, likt resterande begrepp som KASAM lyfter, beskrivs kunna kompensera för en arbetssituation med höga krav så att den anställde upplever en mer hållbar arbetsmiljö (ibid.).

Salomonson (2005, s.280–286) beskriver hur de olika rollerna inbakade i kundtjänstrollen kan ta sig i uttryck. Att kundtjänstrollen till viss del innebär att gå in i en roll är något som flera av intervjupersonerna i vår studie uttryckt, men vidare bekräftar våra intervjupersoners svar inte helt de rollbeskrivningar Salomonson gör. Han beskriver bland annat roller som problemlösarrollen och relationsbevarande rollen, vilka till viss del kan identifieras hos våra intervjupersoner. De löser problemen kunderna har, och ser till att underhålla relationerna företaget har till sina kunder. De kundtjänstmedarbetare som ingår i Salomonsons studie beskriver att det är vanligt med återkommande kunder snarare än korta kontakter, samt att kunderna kan kontakta dem i kundtjänsten såväl som de kan kontakta säljarna direkt (ibid.). Detta skiljer sig något åt för kundtjänstmedarbetarna i vår studie, på så sätt att dessa är företagets enda kontakt utåt till kunderna, vilket kan tänkas göra att förväntningarna på kundtjänstmedarbetarna är något högre vad gäller just relationsbevarande och problemlösande. Förväntningen, eller kravet, på kundtjänstmedarbetarna att ingå i dessa roller kan liknas med de emotionella krav som ställs på dem vid kundmötet.

Mimmi och Maja beskriver sina upplevelser kring de emotionella kraven i arbetet, rörande vilka förväntningar de upplever sig ha vid bemötandet av kunder. Maja beskriver det vara delvis påfrestande att visa sig från sina bästa sidor i rollen som kundtjänstmedarbetare, men att hon egentligen inte behöver låtsas vara någon annan än den hon är, bara vara extra trevlig. Mimmi betonar däremot att det kan vara energikrävande att vara positiv och tillmötesgående vid de tillfällen kunden är rent av arg och otrevlig, och att det blir som ett skådespelande i sin roll. Ivarsson och Larsson (2008) beskriver hur den anställde i serviceyrket ofta förväntas anpassa sig emotionellt för att öka kundens nöjdhet, vilket de beskriver som en form av rollspel som i sin tur ökar risken för social utmattning (2008, s.43–46). Detta kan tänkas vara fallet för flera av intervjupersonerna i vår studie, då maskerandet av och manipulationen av sina egna känslor är ett krav för att kunna ge kunderna service på ett så bra sätt som möjligt. Kjellberg m.fl. (2010, s.10) beskriver även dem de emotionella krav som kundtjänstmedarbetaren förväntas uppfylla, och menar att uppfyllelsen av dessa kan medföra att andra krav blir lidande, och att det därav blir en intern kamp i vilka krav som är viktigast att uppnå. Den tidigare forskning som gjorts av Ivarsson och Larsson (2008) men även Kjellberg m.fl. (2010) verkar bekräftas av de svar intervjupersonerna i denna studie gett, då de uttrycker att regleringen av sina egna känslor för att ge en god service och uppnå de emotionella kraven i viss mån upplevs energikrävande.

Speciellt verkar kravet på att reglera sina känslor vara som påtagligast vid möten med kunder som är arga eller otrevliga på olika sätt. Alla de intervjupersoner som ingår i denna studie har svarat att de flera gånger behövt hantera påfrestande samtal i form av ilska kunder. Flera av intervjupersonerna berättade dock att det framförallt var i början av deras anställning som dessa samtal upplevdes som jobbiga och påfrestande, och att de idag inte tar åt sig lika mycket vilket kan tänkas vara ett tecken på att de blivit avtrubbade av sitt arbete. Oavsett hur mycket

eller lite intervjupersonerna säger sig påverkas av de otrevliga kunderna kan det likt Kjellberg m.fl. (2010, s.10) beskrivit öka risken för emotionell utmattning att i sitt arbete behöva utstå kunder som gör personangrepp på den anställde när hen bara utför sitt arbete. Både Tom och Emil beskriver situationer då de fick utstå arga kunder, och att de idag med mer erfarenhet är mer bekväma att lägga på med en kund om samtalet inte går dit de vill, vilket kommer diskuteras vidare.

6.1.2 Inflytande över arbete och självledarskap

En viktig parameter i att ha en hållbar arbetsmiljö är att uppleva kontroll i och över arbetet. Graden av kontroll kan överskugga höga krav och bidra till att arbetet upplevs mer hanterbart. Kontroll kan ta sig i uttryck på flera sätt, däribland att strukturera sitt arbetspass och att ha mandat över beslut i sitt arbete. I de fall kundservicemedarbetare upplever tillräcklig kontroll i arbetet är chansen hög att medarbetaren upplever ett generellt högre psykiskt välbefinnande i sin arbetsroll. Är det däremot så att medarbetaren har höga krav och låg kontroll är risken stor att medarbetaren varken upplever arbetet som hanterbart, meningsfullt eller begripligt (Grönlund, 2007, s. 11–12).

Utifrån upplevelserna beskrivna av de deltagande intervjupersonerna i denna studie kan de tolkas ha en relativt låg grad av kontroll. De är styrda av sina scheman på så vis att de har svårt att själva ta sina raster när det önskas, utan behöver kontakta bemanningsplanerare för att be om lov om att exempelvis flytta sin lunchrast. Följaktligen uttrycker intervjupersonerna att de har låg möjlighet till variation i arbetet, och att större delen, om inte hela arbetspasset utgörs av att sitta och besvara samtal efter samtal. Å ena sidan uttrycker vissa intervjupersoner att företaget uppmanar medarbetarna till självledarskap och att de aktivt behöver uttrycka om de önskar vidareutvecklas eller få mer varierande arbetsuppgifter. Att som medarbetare skapa sig ett bättre självledarskap kan tolkas öka den egna kontrollen över arbetet, eftersom personen genom reglering av sitt eget beteende och dialog med chef kan få större frihet och utveckling i arbetet. Detta verkar generera en större känsla av egenkontroll hos intervjupersonerna, inom ramen för de givna begränsningar som finns på arbetsplatsen rörande bland annat det strikta schemat. Det går dock att tolka fenomenet självledarskapet hos medarbetarna som en illusion av egenkontroll snarare än faktiskt inflytande. Å andra sidan innebär det så kallade självledarskapet att vissa medarbetare har mer varierande arbetsuppgifter medan andra medarbetare har mer enformiga uppgifter och inte får samma utvecklingsresa. Sett till Karasek och Theorells Krav-kontroll-stöd-modell kan en hög egenkontroll associeras med högt inflytande i arbetet där de också har möjlighet att vidareutvecklas. En hög egenkontroll kan således vara en avgörande faktor för att skapa en hälsosam arbetssituation (Eriksson & Larsson, 2017, s.433–434).

Kundrådgivarna har 20 minuter per dag till sitt förfogande att fritt disponera utöver sina schemalagda raster. Det finns ett genomgående mönster bland intervjupersonerna med en antydning om att när de var nya i sin roll upplevde sig styrda av schemat och pressade om att följa sina raster punktligt. Idag när de arbetat ett tag i rollen tar de sig istället sin tid i varje kundmöte och känner sig trygga i att kunna ta rast utanför schemat. Detta kan tolkas som att när de inte längre är nya i rollen blir mer benägna att göra val som bidrar till en mer hanterbar

arbetsituation. Antonovsky menar att hanterbarhet, utifrån modellen KASAM, innebär att arbetstagare med hjälp av olika resurser och verktyg kan lära sig att hantera de psykiska kraven i arbetet. Att uppleva sitt arbete som hanterbart kan ses som en yrkesskicklighet som kan ta tid och erfarenhet att uppnå (Eklöf, 2017, s. 41–42), vilket ligger i linje med denna studies intervjupersoners berättelser. Flera intervjupersoner, däribland Emil, uttryckte en rädsla för att bli tillsagd ifall de hade tagit raster utanför schemat, vilket i sin tur gör arbetet mindre hanterbart och minskar graden av egenkontroll (Eriksson & Larsson, 2017, s.433–434). Samtidigt uttryckte andra intervjupersoner att de upplevde att det fanns en förståelse bland chefer och ansvariga att man ibland behövde ta extra pauser och inte blev tillsagda eller tillrättavisade. Intervjuperson Mimmi uttryckte bland annat att det inte är några problem att ta en extra rast då och då, men misstänkte att det också berodde på att hon uppfyllde kraven i arbetet och då möjligen fick dispens för att kunna vara något mer frigående i arbetet.

En funktion som i intervjupersonernas arbete kan tolkas vara en typ av egenkontroll är möjligheten att avsluta ett samtal med en kund där hen upplevs vara otrevlig, icke samarbetsvillig, eller rent av hotfull. Funktionen ska ses som en sista utväg och som en nödvändig funktion för att undvika att utsättas för kränkande behandling, men används inte i överflöd. Hanna och Robin beskriver med stolthet att de aldrig behövt avsluta ett samtal. Andra intervjupersoner berättar att det inte alltid är lätt att veta hur mycket man förväntas tåla av en kund, men att de är medvetna om att möjligheten finns att avsluta samtalet vid behov. Med tanke på att möjligheten att avsluta ett kundmöte i princip är det enda egna inflytandet de har i kundmötet och i sina arbetsuppgifter, som inte heller är speciellt vanligt att använda, kan intervjupersonernas egenkontroll tolkas som låg (Eriksson & Larsson, 2017, s.434).

6.1.3 Socialt stöd och återkoppling

Överlag finns en gemensam upplevelse hos intervjupersonerna att de har ett starkt socialt stöd på sin arbetsplats. Likt nämnt i avsnittet om Krav-kontroll-stöd-modellen kan aspekten stöd delas in i emotionellt, värderande och instrumentellt stöd (Eriksson & Larsson, 2017, s.434). Det instrumentella stödet som inbegriper möjligheten till samarbete, är dessvärre lågt. Intervjupersonerna beskriver att de kan be kollegor om råd ifall de inte har en lösning på kundens problem, men vidare samarbete med sina kollegor i arbetsuppgifterna saknas. Upplevelsen av det värderande stödet varierar bland intervjupersonerna. Samtliga intervjupersoner uttrycker att de får en viss grad av återkoppling och feedback från såväl chef som kollegor, men att graden av värderande stöd skiljer sig åt. Utifrån intervjupersonernas berättelser har vi förstått att mängden återkoppling och beröm kan skilja sig åt beroende på vem de har som teamchef, och att vissa teamchefer upplevs vara sämre på att återkoppla till den anställde. Återkopplingen från kollegorna upplevs vara mer vanligt förekommande, både digitalt och i verkligheten, och något som intervjupersonerna alla uppskattar. Det går hand i hand med det emotionella stödet, vilket är känslan av att var uppskattad av kollegor och chefer, som upplevs vara stark. Detta verkar göra att det sociala stödet inte påverkas särskilt negativt av stundtals bristande återkoppling från chefer såväl som låg möjlighet till samarbete (ibid.).

Tom, Kim, Sanna, Johan, Robin och Hanna beskriver alla att de upplever sig ha en god relation till sina närmsta chefer, där de kan tala om både arbetsrelaterade ämnen och privata sådana. Däremot upplever inte Emil, Mimmi eller Maja samma närhet till sin chef, utan har snarare en stelare och opersonlig relation där den främsta kontakten var på de månatliga avstämningsmötena. Det kan därav antas att Emil, Mimmi och Maja har en lägre känsla av socialt stöd, men eftersom de ändå beskriver sig kunna vända sig till andra teamchefer eller kollegor för stöd verkar inte känslan av starkt socialt stöd påverkas avsevärt. Detta ligger i linje med Kjellbergs m.fl. (2010, s.15) forskning och beskrivs vara av stor vikt för att minska risken för stress och utmattning.

Trots att de flesta intervjupersonerna upplever en stark sammanhållning med sina kollegor, beskriver ett fåtal att de under perioderna de arbetat deltid haft svårt att uppleva en gemenskap med kollegorna. Det verkar som att det finns en upplevd skillnad i känslan av gemenskap under de perioder intervjupersonerna arbetar heltid jämfört med när de arbetat deltid. Flera av intervjupersonerna har arbetat heltid sedan de började på företaget, medan de som periodvis arbetat deltid upplever brister i känslan av sammanhang. Anställningens omfattning kan användas som förklaring till varför upplevelsen av känslan av gemenskap varierar. Känslan av sammanhang, KASAM, innefattar begreppet meningsfullhet, vilken i sin tur lyfter fram relationerna i arbetet som en bidragande faktor till en god arbetsmiljö (Eklöf, 2017, s. 41–42). Utifrån den vetskapen kan det tolkas som att flera av intervjupersonerna har en stark känsla av meningsfullhet baserad på deras upplevda relation med kollegor, medan andra av dem kan tänkas uppleva en lägre känsla av meningsfullhet.

6.1.4 Sammanfattning

Sammanfattningsvis kan det påstås att det i studien finns ett genomgående mönster i intervjupersonernas beskrivningar rörande upplevelsen av kundtjänstarbetet på bankföretaget i form av höga krav i kombination med låg till medellåg kontroll. Den låga egenkontrollen bör kompenseras med ett starkt socialt stöd för att i enlighet med Karasek och Theorells krav-kontroll-stöd-modell motverka risken för en ohälsosam arbetsmiljö (Eriksson & Larsson, 2017, s.432–436). Upplevelsen av socialt stöd från närmsta chef verkar däremot skilja sig åt mellan intervjupersonerna, men sammantaget upplever alla intervjupersoner ett relativt starkt socialt stöd från sina kollegor.

Detta indikerar på att de flesta av intervjupersonerna har en hållbar och till viss del hälsosam psykosocial arbetsmiljö, sett till krav-kontroll-stöd-modellen (Eriksson & Larsson, 2017, s.432–436). De intervjupersoner som vi tilldelades av företaget upplevde vi hade en överdriven positiv bild av sitt arbete vilket skulle kunna förklaras med att de har en stark känsla av socialt stöd. Kanske är det därför som flera av dem inte upplever de höga kraven som stressande vilket gör att de förmodligen inte heller upplever den medellåga till låga kontrollen som just låg eller bristande. Dessa upplevelser överensstämde inte med våra förutfattade meningar om kundtjänstyrket, då vi istället misstänkte att kundtjänstmedarbetare har en ohållbar psykosocial arbetsmiljö samt att de påverkas negativt av denna. Däremot fanns det delar av intervjupersonernas svar som tydde på en mindre positiv upplevelse, vilka de tre kompletterade intervjupersonerna bekräftade ytterligare.

Den utvalda tidigare forskningen har lyft fram att branschen och yrket innebär en viss sårbarhet däribland att det finns höga krav, låg kontroll och ibland bristande socialt stöd (Kjellberg, m.fl., 2010, s.10–15). Vår studies intervjupersoner instämmer i detta, men de flesta verkar inte uppleva det som en sårbarhet och inte heller något som påverkar deras psykosociala välbefinnande avsevärt negativt. Kanske kan det specifika företaget användas som förklaring till att intervjupersonerna upplever en såpass hållbar psykosocial arbetsmiljö utifrån de valda aspekterna. Detta kan tänkas vara mer troligt, snarare än att förväntningarna på kundtjänstrollen har förändrats jämfört med de ohållbara förväntningar vår utvalda forskning redovisat.

6.2 Metoddiskussion och framtida forskning

Valet av kvalitativ semistrukturerad intervju som datainsamlingsmetod ansåg vi vara den mest lämpliga, vilket vi efter att ha genomfört studien fortfarande anser. Detta eftersom de nio genomförda intervjuerna gett genomförliga och uttömmande svar, som har möjliggjort att studiens syfte och frågeställning kunnat besvaras. Det vi noterade i intervjupersonernas svar var att flera av dem var väldigt positiva i början av intervjuerna, men när vi ställde mer djupgående frågor och bad de vidareutveckla kom andra, mer neutrala eller negativa, åsikter fram. Vid exempelvis kvantitativa enkäter som datainsamlingsmetod hade dessa mer utvecklade svar förmodligen inte kommit fram. Möjligheten att kunna ställa följdfrågor under intervjutillfället har därför varit avgörande för resultatet, även eftersom det under intervjuernas gång uppdagades för oss att de intervjupersoner vi blivit tilldelade av företaget inte längre huvudsakligen arbetade med kundtjänstrelaterade arbetsuppgifter på företaget. De flesta av dem hade i dagsläget avancerat till att ha ytterligare arbetsuppgifter eller andra roller. Därav fick vi be intervjupersonerna att minnas tillbaka till då de huvudsakligen arbetade i kundtjänsten, vilket kan tänkas ha påverkat deras svar dels på grund av att det mänskliga minnet kan svika, och dels på grund av att förutsättningarna för de olika intervjupersonerna kan ha sett olika ut på kundtjänstavdelningen under den specifika tid de arbetade där.

Därutöver var intervjupersonernas identiteter kända för varandra. Av allt att döma har antagligen HR-medarbetaren vi varit i kontakt med också delgivit samtliga intervjupersoners identiteter i samband med att de inbjöds att delta på intervju med oss. De faktum att samtliga intervjupersoner kände till vilka de resterande intervjupersoner var och då inte längre hade en anonymitet sinsemellan kan ha påverkat hur de besvarade våra intervjufrågor för att inte sticka ut. Samtidigt försäkrade vi intervjupersonerna om att vi vid bearbetning av intervjusvaren kommer att fingera deras namn och inte heller delge deras identiteter till resterande intervjupersoner eller någon annan. På så sätt har intervjupersonerna, utifrån de förutsättningar som fanns efter att HR-medarbetaren avslöjat deras identiteter, anonymiserats i högsta möjliga grad, likväl som det aktuella företaget har hållits anonymt.

Då enbart nio personer från det aktuella företaget intervjuades kan deras svar kring den upplevda arbetsmiljön inte antas vara verklighet för hela avdelningens medarbetare. I denna studie var heller inte det syftet, men inför framtida studier kunde det vara av intresse att genomföra ett större antal intervjuer för att skapa sig en djupare förståelse för den upplevda

psykosociala arbetsmiljön för kundtjänstavdelningen på företaget. Alternativt att komplettera de kvalitativa intervjuerna med kvantitativa enkäter för hela avdelningen för att genomföra en större kartläggning. Samtidigt kan det vara svårare att få en ökad förståelse av de berörda personernas upplevelser genom enkäter vilket krävs i ett såpass komplext fenomen som psykosocial arbetsmiljö är, då det i enkäter finns en risk i att respondenter svarar för kortfattat och onyanserat eller om inte annat missförstår en fråga (Bryman, 2018, s. 565–570).

Denna studie utgår enbart från ett bankföretag vid undersökning av upplevelsen av vilka krav de anställda på kundtjänstavdelningen har och hur de hanterar dessa krav med hjälp av egenkontroll och socialt stöd. Även om resultatet inte är generaliserbart till populationen, eftersom enbart nio personer intervjuats, är det troligt att likande mönster går att återfinna i liknande kundtjänstavdelningar. Inför framtida forskning skulle det vara intressant att göra en större undersökning av fler kundtjänstmedarbetares upplevda psykosociala arbetsmiljö för att på ett djupare plan belysa den vardag som kundtjänstpersonal har. Det anses att denna vardag börjar bli av ett större samhällsligt intresse, vilket syns i en granskning gjord av tidningen Kollega på ett kundtjänstföretag. Där framkommer det att deras vardag är präglad av hot och hat, vilket enligt Arbetsmiljöverket hotar en hållbar arbetsmiljö (Rovira, 2024). Därför hoppas vi att vår studie i psykosocial arbetsmiljö för kundtjänstpersonal motiverar till fortsatt forskning på ämnet.

7. Källförteckning

Arbetsmiljöverket (2023). *Frågor och svar om organisatorisk och social arbetsmiljö*.
<https://www.av.se/halsa-och-sakerhet/psykisk-ohalsa-stress-hot-och-vald/fragor-och-svar-om-organisatorisk-och-social-arbetsmiljo/> [2024-04-25]

Aronsson, G., Hellgren, J., Isaksson, K., Johansson, G., Sverke, M., Torbiörn, I. (2012).
Arbets- och organisationspsykologi. Individ och organisation i samspel. Stockholm: Natur & Kultur

Bryman, A. (2018). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3 uppl. Stockholm: Liber.

Eklöf, M. (2017). *Psykosocial arbetsmiljö. Begrepp, bedömning och utveckling*. Lund: Studentlitteratur

Eriksson, B & Larsson, P. (2017). Våra arbetsmiljöer. I Bengtsson, M. & Berglund, T. (red.).
Arbetslivet. 3. uppl. Lund: Studentlitteratur

Grönlund, A. (2007). Egenkontroll som friskfaktor och riskfaktor. Det gränslösa arbetet i Västeuropa och Sverige. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 13(2), 11-.

Ivarsson, L., & Larsson, P. (2008). Anställdas upplevelse av interaktionen med kunder/mottagare i tjänstesektorn. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 14(4), 43-.

Jonsson, C. (2004) Arbetsmiljö på callcenters – tillsynsprojekt 2002-2003 inom Arbetsmiljöverket. Rapport 2004:3

Kjellberg, A., Toomingas, A., Norman, K., Hagman, M., Herlin, R. M., & Tornqvist, E. W. (2010). Stress, energy and psychosocial conditions in different types of call centres. *Work (Reading, Mass.)*, 36(1), 9–25. <https://doi.org/10.3233/WOR-2010-1003>

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

Modau, F. D., Dhanpat, N., Lugisani, P., MaboJane, R., & Phiri, M. (2018). Exploring employee retention and intention to leave within a call centre. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1–13. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.905>

Nationalencyklopedin, kundtjänst (u.å).
<http://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/kundtjanst> [hämtad 2024-04-25]

Persson, R & Ørbk, P. (2014) Arbete, stress och hälsa. I Holmström, E. & Ohlsson, K (red.).
Människan i arbetslivet. Lund: Studentlitteratur

Rovira, J. (2024). Arbetsmiljö - Man blir kallad för kundtjänsthora. *Kollega*, nr 2, s.18-22

Rugulies, R. (2019). What is a psychosocial work environment? *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 45(1), 1–6. <https://doi.org/10.5271/sjweh.3792>

Salomonson, N. (2005). *Samtal och samspel: en studie av kundtjänstpersonal i två industriella företag*. Göteborg: BAS.

Statistiska Centralbyrån (2022). 30 vanligaste yrkena. <https://www.scb.se/hitta-statistik/statistik-efter-amne/arbetsmarknad/sysselsattning-forvarvsarbete-och-arbetstider/yrkesregistret-med-yrkesstatistik/pong/tabell-och-diagram/30-vanligaste-yrkena/> [2024-05-07]

8. Bilaga

8.1 Intervjuguide

Inledande frågor:

1. Hur länge har du arbetat här?
2. Vad är din titel?
3. Varför valde du att arbeta inom kundtjänst?
4. Vad var din uppfattning om kundtjänstyrket innan din anställning?

Huvudsakliga frågor:

5. Kan du beskriva en vanlig arbetsdag?
6. Vad tycker du om dina arbetsuppgifter?
 - a. Samtal med kunder/kundbemötande, efterhanteringstid för ärenden, försäljning
 - b. Fokus upplevelse – vad är roligt, svårt, jobbigt, tufft, tidskrävande, enformigt osv?
7. Känner du att du får utbildning löpande av företaget för att kunna utföra dina arbetsuppgifter på “rätt” sätt? Hur ser den utbildningen ut? - *Begriplighet – KASAM*
 - a. *Vad är dina känslor kring det? Ev stress i att ej ha rätt “verktyg osv”*

Krav

8. Vilka uttalade krav eller mål finns på dig/ditt arbete? Vad har du för egna mål på ditt arbete? Hur upplever du dessa?
 - a. Finns det mätinstrument? Hur många samtal per timme bör man ta, säljkrav, hur långa samtalen är, kundnöjdhet? Ha eller ta sig an en viss personlighet?
9. Har du någon gång behövt hantera ett “påfrestande” samtal med en kund? Kan du berätta om det? Vilka känslor fick du? Vad hände efteråt?
 - a. *“Svårt” - Obehagskänslor - obekvämt*
10. Har du någon gång under din tid på arbetsplatsen råkat ut för hot eller trakasserier? Kan du i så fall berätta om det? Hur hanterade du det? Hur hanterade din chef situationen (om hen gjorde det)? - *krav/kundkontakt*
 - a. Är du redo ifall det skulle hända? Återigen vilka verktyg har de

Kontroll

11. Har du möjlighet att själv styra över delar av din arbetsdag? På vilket sätt?
 - a. Såsom följa schema, raster, återhämtning? Påfrestande kunder, behöva fortsätta samtal och vara in lyssnande in princip oberoende på om kunden är otrevlig mot en

eller ej.

12. Upplever du att du tar med dig arbetet hem, eller känner du att du kan “lämna jobbet på kontoret”? Hur påverkar det dig?
13. Upplever du att det finns tillräckligt med personal och resurser för att klara arbetet/upprätthålla den standard som företaget vill?
14. Känner du att du har möjlighet att ta en paus/göra uppehåll i arbetet, även utanför schemalagd rast?
15. Upplever du att du kan hantera din arbetssituation och dina arbetsuppgifter?
 - a. Hinner utföra arbetsuppgifterna, rätt verktyg för att hantera krävande situationer, rätt kunskap,
 - b. Begreppet kontroll lite lurigt – utveckla eller ge exempel
 - c. “känsla av kontroll”

Relationer/stöd

16. Hur skulle du beskriva din relation till dina kollegor? Upplever du att du får stöd i ditt arbete - på vilket sätt?
 - a. Gemenskap, samarbete, närhet?
 - b. Ev. berätta om tillfälle/händelse när du fick eller inte fick stöd.
17. Hur skulle du beskriva din relation till din närmsta chef? Upplever du att du får stöd i ditt arbete - på vilket sätt?
 - a. Medarbetarsamtal, hur ofta?
 - b. “Avstämnings”möten/kontakt/närhet med chefen?
 - c. Ev. berätta om tillfälle/händelse när du fick eller inte fick stöd.
18. Känner du att du får beröm och konstruktiv feedback från din chef? Hur ofta/på vilket sätt?
19. Ger du och dina kollegor varandra beröm och feedback?
 - a. Hur är stämningen?
20. Hur ser du på din framtid i kundtjänstyrket?

Avslutande frågor:

21. Skulle du rekommendera kundtjänstyrket till någon annan? Varför? Varför inte?
22. Är det något du känner vi glömt att fråga? Finns det något du vill tillägga?



HÖGSKOLAN I BORÅS

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