



INSTITUTIONEN FÖR PSYKOLOGI

## Att jobba på callcenter

- en kvalitativ studie om det upplevda psykosociala arbetsförhållandet ur operatörens perspektiv

Kandidatuppsats vt 2007  
Handledare: Magnus Larsson

**Berit Enefält**  
**Anna Wihlborg**

## Sammanfattning

Tidigare studier på psykosociala arbetsförhållanden på callcenter i Sverige har visat att det förekommer både fysisk och psykisk ohälsa bland de anställda. Emellertid har föregående studier varit kvantitativa undersökningar där enkäter och likartade metoder brukats som datainsamlingsmetod. Denna studie har som syfte att urskilja nyanser i och komma nära subjektets individuella upplevelse kring dennes psykosociala arbetsförhållande genom en kvalitativ datainsamlingsmetod. Fem semistrukturerade intervjuer genomfördes med både manliga och kvinnliga operatörer och anställda vid skilda callcenterföretag. Operatörerna beskriver i intervjuerna sitt upplevda psykosociala arbetsförhållande och vad de upplever psykiskt påfrestande i sin roll som callcenteroperatör. Intervjumaterialet transkriberades, tematiserades samt analyserades därefter. Resultaten visade varierande upplevelser hos operatörernas upplevda psykosociala arbetsförhållanden. Vissa operatörer upplevde arbetet som mentalt stressande och påfrestande medan andra operatörer tyckte att arbetsförhållandena motiverade dem.

Nyckelord: callcenter, operatör, psykosocialt arbetsförhållande, krav och kontroll

## Abstract

Previous studies concerning psychosocial working conditions at callcenters in Sweden have shown both physical and psychological unhealth among employees. However, these have been quantitative studies where questionnaires and similar methods have been used to collect data. The aim of this study is to differentiate between and come closer to the subjects' individual experience of their psychosocial working conditions by doing collecting data qualitatively. Five semistructured interviews were carried out with both male and female operators and employees at different callcenter companies. In the interviews, the operators describe their psychosocial working conditions as they experience them, and what they consider to be physically stressful in their roll as a callcenter operator. The material from the interview has been transcribed, grouped, and analysed. The results showed various experiences among the operators' psychosocial working conditions. Some operators found the working conditions mentally stressful and trying while other operators found the conditions motivating.

Keywords: callcenter, operator, psychosocial working conditions, demand and control

Lund, maj 2007

Vi vill rikta ett varmt tack till vår handledare Magnus Larsson som inte bara väglett oss utan även har hjälpt oss att komma in på rätt spår och framförallt påmint oss om att inte mista arbetsglädjen!

Ett stort tack även till dem som ställt upp på att bli intervjuade utav oss samt hjälpt oss att finna intervjupersoner, utan er hade denna uppsats inte blivit till!

Vi vill heller inte glömma bort alla som peppat oss då det känns jobbigt och fått oss att inte ge upp samt de som har hjälpt oss med korrekturläsning!

**Stort tack till Er alla!**

**A. Wihlborg**

**B. Enefält**

<b>BAKGRUND</b> .....	<b>5</b>
<b>LITTERATURGENOMGÅNG</b> .....	<b>6</b>
KRAV OCH KONTROLL .....	6
STRESS .....	8
POSITIV OCH NEGATIV STRESS .....	9
SOCIALT STÖD .....	9
EMOTIONELLT ARBETE .....	10
ÅTERHÄMTNING .....	11
CHEFENS ROLL .....	12
RÄTT PERSON PÅ RÄTT PLATS .....	13
INDIVIDFAKTORER .....	14
MOTIVATION .....	15
COMMITMENT OCH "DET PSYKOLOGISKA KONTRAKTET" .....	17
SAMMANFATTNING AV LITTERATUREN .....	18
<b>SYFTE</b> .....	<b>19</b>
<b>METOD</b> .....	<b>19</b>
INTERVJUN SOM DATAINSAMLINGSMETOD .....	20
KVALITETSPRINCIPER .....	21
GROUNDED THEORY .....	22
<b>RESULTAT</b> .....	<b>23</b>
<i>Beskrivning av arbetet</i> .....	24
<i>Kundkontakt</i> .....	26
<i>"Störa kunden"</i> .....	28
<i>Kollegor som stöd</i> .....	29
<i>Kollegor som konkurrenter</i> .....	30
<i>Företagskultur/- klimat</i> .....	32
<i>Chefsrollen</i> .....	33
<i>Belöning</i> .....	38
<i>Kompetens</i> .....	40
<i>Manuskript</i> .....	40
<i>Sammanfattning</i> .....	41
ANALYS .....	42
<i>Sammanfattande analys</i> .....	47
<b>DISKUSSION</b> .....	<b>49</b>
<b>LITTERATURFÖRTECKNING</b> .....	<b>53</b>
APPENDIX: INTERVJUGUIDE .....	54

## Bakgrund

I Sverige arbetar idag cirka 1,5 % av den förvärvsarbetande befolkningen i callcenterbranschen (Toomingas, Hagman, Hansson Risberg & Norman, 2003). Definitionerna på callcenter är mångskiftande vid en sökning på Internet men enligt Arbetslivsinstitutet (2007) är begreppsförklaringen följande: *”en gemensam beteckning för arbetsplatser som arbetar med kunder på distans och med stöd av integrerad data- och telefonteknik”*. En annan definition av HTF (2000) är: *”arbete med kunder på distans”*. Det finns två typer av callcenter; ingående och utgående kundkontakter. Ingående kundkontakter innebär att kunden ringer in och vill ha upplysningar av olika slag, såsom telefonupplysning, kundtjänst, IT-support etcetera. Utgående kundkontakter innebär att operatören<sup>1</sup> ringer upp kunden och vill sälja eller marknadsföra en produkt eller tjänst eller göra olika typer av undersökningar. Kundkontakten sker via telefon och information hämtas i dator vilket medför att operatören är låst vid sin arbetsstation under arbetet. På så vis är arbetet som operatör på ett callcenter ett utpräglat serviceyrke och de anställda är i allmänhet unga och majoriteten är kvinnor (Arbetslivsinstitutet, 2007).

Tidigare studier kring de psykosociala arbetsförhållandena visar att hälsoproblem är vanliga i callcenters. Arbetslivsinstitutet (2007) rapporterar att personal vid callcenters upplever den låsta arbetsställningen i kombination med höga krav på effektivitet som både fysiskt och psykiskt tröttande. Samma studie visar att den osäkra arbetssituationen på callcenters med risk för arbetslöshet är en hälsorisk och att den fysiska utmattningen i form av huvudvärk och stela axlar är en hälsorisk för anställda och leder till hög sjukfrånvaro. I en annan undersökning gjord vid ett stort antal callcenters (Toomingas et al, 2003) fann författarna att kroppsliga besvär och sömnproblem är vanligt; hälften av de anställda har arbetsrelaterad ohälsa som i sin tur leder till sjukfrånvaro. En intressant slutsats av rapporten är att det inte är arbetsbelastningen som är problemet utan den psykiska belastningen består av att arbetet är styrt, samtalen monotona samt att de anställda känner sig övervakade och kontrollerade med små möjligheter att styra jobbet (Toomingas et al., 2003).

---

<sup>1</sup> Det finns ingen etablerad yrkesbeteckning för anställda inom callcenters. De kallas exempelvis ”supporter”, ”service manager”, ”telefonist” eller ”operatör”. Vi kommer genomgående att använda beteckningen operatör i denna uppsats. Vi kommer också alltigenom att benämna operatören i feminin form oavsett intervjupersonens könstillhörighet.

# Litteraturgenomgång

## Krav och kontroll

Karasek och Theorell (1990) menar att specialiseringen av arbetsuppgifter som den organisationsform som ”scientific management”<sup>2</sup> medförde nästan uteslutande ledde till mindre inflytande och mer kontroll av arbetarna. Den så kallade ”scientific management” – rörelsen uppstod i USA mot slutet av 1800-talet och var en vanlig organisationsform fram till cirka 1930 – talet (Alvesson, 1993). Karasek och Theorell beskriver att syftet med ”scientific management” var att bryta ned varje arbetsmoment i små enheter för eliminering av onödiga moment i arbetet. Arbetet systematiserades och tidtagning utfördes på varje uppgift. Arbetstakten ökade därmed avsevärt och arbetarna utvärderades individuellt för att undvika tidskrävande vanor i arbetet. Till följd därav isolerades medarbetarna från varandra och på sätt undveks utvecklandet av sociala grupper som kanske skulle kunna motverka ledningens planer. Detta innebar enligt Alvesson vissa fördelar som exempelvis högre effektivitet och högre ekonomiska vinster för företagen. Dessa ekonomiska förbättringar för organisationen mynnade dock ut i negativa konsekvenser för arbetarna eftersom fokus låg på lönsamhet inte anställdas hälsa menar Karasek och Theorell (1990).

Karasek och Theorell (1990) anser att störst risk för att må psykiskt dåligt på sin arbetsplats löper en individ om de psykologiska kraven på jobbet är höga och anställdas förmåga att påverka är låg. Arbeten med hög belastning innebär att det ställs höga krav samtidigt som det inte ges förutsättningar för den anställda att själv kontrollera eller påverka sina arbetsuppgifter. I arbeten med låg belastning ställs det då låga krav samtidigt som den anställda har förutsättningar att kontrollera och påverka sina arbetsuppgifter. Med aktiva arbeten menas att det ställs höga krav men samtidigt har den anställda möjlighet att kontrollera dessa krav och med passiva arbeten menas att det ställs låga krav samtidigt som det inte finns möjlighet av den anställda att påverka sina arbetsuppgifter.

Karasek och Theorell (1990) har utvecklat krav/kontroll modellen<sup>3</sup> som består av två huvudvariabler: psykologiska arbetskrav och egenkontroll. Psykologiska arbetskrav är den ansträngning eller insats som krävs för att arbetet skall bli utfört och egenkontroll är den

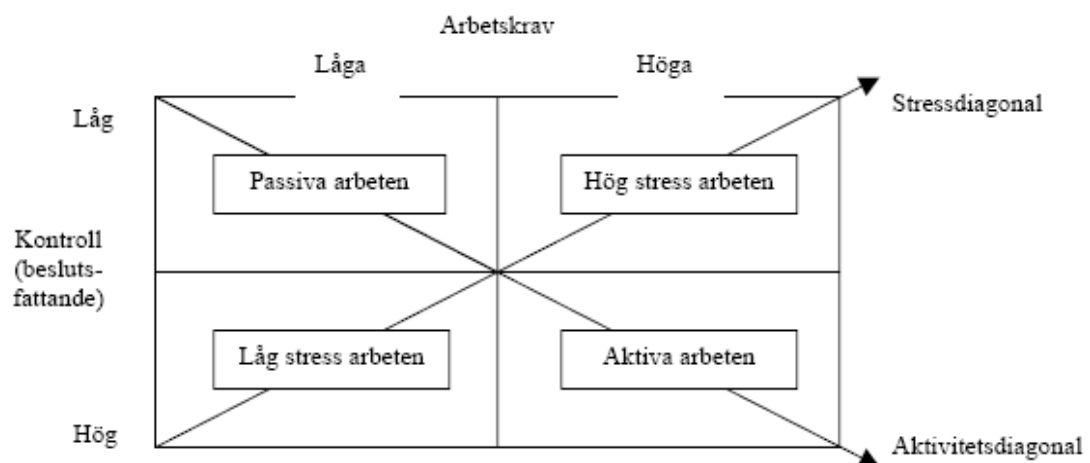
---

<sup>2</sup> Även kallad ”taylorismen” efter grundaren Frederick Taylor i ”*Principles of Scientific Management*” som utkom 1911.

<sup>3</sup> Ursprungliga namnet är ”Demand – Control Model” och är skapad av Karasek 1979. Vi använder oss här av den utarbetade versionen av Karasek och Theorell 1990.

handlingsfrihet eller det beslutsutrymme som den anställde har i sitt arbete. Som exempel på yrken med höga psykologiska arbetskrav och låg egenkontroll nämns utpräglade serviceyrken, fabriksarbete och viss personal inom vårdsektorn.

Vidare skiljer Karasek och Theorell (1990) i sin modell mellan aktiva och passiva arbeten. Individer med både höga psykologiska krav och hög kontroll, exempelvis läkare och höga chefer, har ett aktivt arbete medan individer med låga psykologiska krav och låg kontroll, exempelvis vaktmästare, har ett passivt arbete. Arbeten med hög kontroll och låga arbetskrav, typ arkitekt eller tandläkare, anses enligt Karaseks och Theorells modell vara arbeten med låg stressnivå. Arbeten med låg kontroll och höga arbetskrav, såsom arbeten inom tillverkningsindustrin vid löpande band, serviceyrken, telefonoperatörer och viss typ av vårdpersonal, är yrken med hög stressnivå.



Figur 1. Krav/kontrollmodell (Karasek och Theorell, 1990).

Vidare menar Karasek och Theorell att de psykologiska kraven kan sorteras i kvantitativa och kvalitativa krav. Kvantitativa krav innefattar mängden krav per tidsenhet och varierar från arbete till arbete. De kvalitativa kraven delas upp i tre undergrupper: kognitiva och emotionella krav samt krav på att dölja känslor. Med kognitiva krav menas hur mycket individen behöver minnas och hur pass kreativ arbetet kräver att individen är. Emotionella krav är känslomässiga krav och kan exempelvis syfta till att hantera besvärliga kunder. Det tredje kravet, att hålla tillbaka sina känslor, är vanligt inom vissa yrkeskategorier, exempelvis serviceyrken. Vi kommer ytterligare och mer utförligt att redovisa emotionella krav i kapitlet om emotionellt arbete. Vidare delar Karasek och Theorell upp kontroll i uppgiftskontroll och



kunskapskontroll. Uppgiftskontroll gäller individens kontroll över hur arbetet skall utföras och vem som skall utföra det. Kunskapskontroll innebär vem som skall bestämma hur individens kunskaper skall användas.

## **Stress**

Hans Selye (1956/1958), som introducerade begreppet stress, kom fram till den allmänt accepterade definitionen av fenomenet: ”*summan av alla icke-specificerade framkallade förändringar i det biologiska systemet*” (Viner, 1999). Känslan av att vara just trött, nervös eller sjuk är en subjektiv förnimmelse av stress. Selyes teori om det generella stressanpassningsyndromet – The General Adaptation Syndrome (GAS) – beskriver hur en individ svarar på stress. GAS består av tre faser. I den första fasen, alarmfasen, startar en plötslig aktivering av det sympatiska nervsystemet som frigör stresshormoner, såsom adrenalin, noradrenalin, epinefrin och kortisol från det endokrina systemet. Då kroppen alltid eftersträvar ett jämviktsförhållande (homeostas) sätts det dämpande systemet, det parasympatiska nervsystemet, igång för att dämpa upphetsningen. I nästa fas, kallat motståndsfasen, tvingas kroppen hantera den första stressorn och samtidigt är motståndet mot andra stressorer sänkt. Motståndsfasen kan pågå under relativt lång tid, men kroppens resurser förbrukas alltmer och immunsystemet hämmas av stresshormonerna. Om stress pågår under lång tid kan utmattning inträda, vilket är den tredje fasen. I denna fas ökar sårbarheten för sjukdom ytterligare och i extrema fall inträder kollaps och död. Selye ansåg att den del av kroppen som är svagast hos en individ, exempelvis hjärta-/kärlsystem, lungsystem, gastrointestinal, blir det mest påverkade.

Den stress en individ upplever har enligt Quick et al (citerad i Landy & Conte, 2004) sin grund i hur individen besvarar stressorer. Författarna hävdar därför att stressorer är fysiska eller psykologiska krav på vilka en individ svarar. Angelöw (2002) förklarar begreppet stress med att individen gör en tolkning av situationen och att stress därför inte är en fråga om yttre påverkningar.

Cooper, Dewe och O’Driscoll (2001) beskriver de fysiska stressorer som ljud (exempelvis buller), ljus, värme och kyla eller oavbrutet ringande i telefon eller annan teknisk utrustning (dator, streckkodsavläsare, kösystem etcetera). Exempel på psykologiska stressorer är hög arbetsbelastning, otydlig rollfördelning, interpersonella konflikter och brist på kontroll.

Karasek (1979) beskriver även rädslan för att bli arbetslös eller oro för karriärmöjligheter som en stressor.

Arbetsrelaterad stress beskrivs av Cooper et al. (2001) som ett slags ömsesidigt utbyte – en pågående relation mellan individen och omgivningen. Stress kan definieras utifrån ett interaktionssynsätt där en viss stimulus ger en viss respons eller utifrån ett transaktionssynsätt där psykologiska mekanismer, såsom kognitiv bedömning och hantering av stressorn, utgör ett stöd i den stressande situationen. Stressorer kan vara direkt påtagliga eller mycket subtila. Reaktionen eller svar på stressorer kallas även för belastningar. En viktig aspekt är också att en typ av stressor inte blir mindre eller avtar av närvaron av en annan stressor, utan effekten av många stressorer blir kumulativ (Landy & Conte, 2004).

### **Positiv och negativ stress**

Både Selye (1956/1958) och Angelöw (2002) menar att det finns en särskilnad mellan positiv stress och negativ stress. Selye anser att den positiva stressen främjar de utmaningar som motiverar en individ att arbeta hårt och nå sina mål. Positiv stress handlar enligt Angelöw om en meningsfull och lustbetonad ansträngning då kroppen inte tar skada. Den negativa stressen innebär att människan oroar och hetsar upp sig och är resultatet av stressande situationer som är långvariga och ger psykisk och fysisk ohälsa. Angelöw menar dock, som nämnts ovan, att stress egentligen inte en fråga om de yttre påverkningarna utan hur personen i fråga tolkar situationen. Om en människa uppfattar en situation som verklig så blir den också verklig i sina konsekvenser. Därmed är skillnaden mellan positiv och negativ stress hur individen själv uppfattar den. Vad en person ser som inspirerande utmaning kan en annan uppleva som hot.

### **Socialt stöd**

Med tiden har en tredje variabel lagts till Karasek och Theorells (1990) krav/kontroll modell, nämligen socialt stöd. Stödet delas upp i instrumentellt och emotionellt stöd där det instrumentella stödet gäller stöd i arbetsuppgifter och det emotionella stödet gäller stöd i stressiga och konfliktyllda situationer. Studier av Karasek och Theorell visar att samtliga dimensioner – egenkontroll, psykologiska krav och socialt stöd – utgör riskfaktorer. Således löper de individer med arbeten som innebär höga psykologiska krav, låg egenkontroll och lågt socialt stöd större risk att må mentalt dåligt på arbetet än de med låga krav, hög egenkontroll och starkt stöd. Även Angelöw (2002) beskriver att socialt stöd har stor betydelse för hälsa och välbefinnande, framförallt ger socialt stöd en positiv effekt vid stress. Stressen minskar

när individen får berätta om den besvärliga situationen hon tycker att hon befinner sig i för någon som lyssnar och bryr sig. Upplevd sammanhållning, kamratskap och ett uppmuntrande klimat på arbetsplatsen leder även till minskad stress. Vidare menar Angelöw att socialt stöd kan leda till att individen får en bättre förmåga att hantera stress, ge henne en buffert inför stressituationer samt bidra till att hon blir lugnare och mindre stressad.

Motsatsen till det sociala stödet är således negativa interaktioner menar Landy och Conte (2004). Negativa interaktioner kan ske med kollegor och/eller chefer och kan upplevas som en psykologisk stressor. Detta fenomen kallas för interpersonella konflikter och kan uppkomma när resurserna på arbetet är otillräckliga, när en intressekonflikt uppstår eller när anställda känner sig orättvist behandlade. Dessa konflikter kan distrahera anställda från att utföra sitt jobb och leda till fysiska ohälsa. Andra konsekvenser är depression, missnöje med jobbet, aggressioner och även stölder och sabotage, menar Landy och Conte.

## **Emotionellt arbete**

Fisher och Ashkanasy (citerad i Landy & Conte, 2004) beskriver emotionellt arbete som då en individ reglerar dennes egna emotioner för att möta organisationens eller arbetsuppgifternas krav på utförande. Begreppen emotioner och känslor/sinnesstämningar blandas ofta ihop med varandra enligt Brief och Weiss (2002). Skillnaden mellan emotioner och känslor förklaras av Brief och Weiss som att emotioner är normalt anknytet till en speciell händelse eller fenomen och beskrivs mer specifikt, typ vrede, rädsla eller glädje. Känslor är av en mer generell karaktär och inte nödvändigtvis knutet till en speciell händelse och är inte så påträngande att tankeprocesser avbryts. Vi kan vara på vår arbetsplats och känna oss ”nere” men ändå göra ett ganska bra arbete. Däremot om vi har haft en ordväxling med exempelvis en chef eller en besvärlig kund och går igenom händelsen gång på gång i vårt inre – då är det en emotion.

De faktorer som oftast påverkar en individs emotioner och känslor på en arbetsplats är enligt Brief och Weiss (2002) specifika påfrestande situationer eller negativa stimuli, arbetsledare, arbetsgrupper, fysisk miljö och organisatoriska belöningar och bestraffningar. Att en individs personlighet har stor betydelse för känslor och sinnesstämningar är välkänt, men detta har däremot inget samband med de emotioner individen upplever på arbetsplatsen enligt Brief och Weiss. Författarna menar vidare att individer som arbetar under hög psykisk belastning, till exempel vårdpersonal med svårt sjuka patienter eller fysiskt farofyllda arbeten, såsom polis och militär, påvisar negativ inverkan på både emotioner och känslor.

Karasek och Theorell (1990) nämner emotionella/känslomässiga krav i deras krav/kontroll modell vilket kan syfta till att hantera besvärliga kunder eller att hålla tillbaka sina känslor. Att hålla tillbaka sina känslor och inte få uttrycka hur man i själva verket känner och tycker är vanligt inom vissa yrkeskategorier, speciellt inom yrken som är serviceorienterade. En studie gjord av Toomingas et al. (2003) visar att arbetet med kunder kändes psykiskt krävande cirka 70 % av arbetstiden, på så sätt att arbetet kräver att operatören är serviceinriktad, att denne tvingas låta bli att visa känslor även när den är arg, irriterad eller ledsen.

Även Morris et al (citerad i Landy & Conte, 2004) talar om den emotionella aspekten inom servicesektorn, då de anställda använder, och måste använda, sig av ett slags skådespel i sin yrkesutövning. Ett ytligt skådespel ("surface acting") innebär att den anställde förställer sina uttryck eller emotioner. Ett skådespel som är djupt ("deep acting") innebär att, även om de anställde just fått reda på en personlig tragedi, tvingas att förtränga sina egna känslor och arbeta vidare som om inget har hänt. Att förtränga emotioner eller visa falska emotioner under lång tid har visat sig vara en trolig koppling till stressupplevelser.

## **Återhämtning**

Angelöw (2002) menar att individer har lika stort behov av aktivitet som av få återhämta sig. Möjlighet till återhämtning lindrar stresssymptomen och ger tillfälle till fysisk och psykisk uppladdning. Under fasen för återhämtning fokuserar kroppens och själens system på läkning och energipåfyllning inför nya uppgifter. Dessa perioder gör det möjligt för kroppen och själen att orka med de ständigt skiftande förändringarna och utmaningar individen ställs inför. När varken kropp eller själ får återhämta sig under en längre tid uppstår stressymptom. En lagom arbetsbelastning innebär enligt Angelöw sålunda att det finns tillräckligt med tid för återhämtning. Det är alltså viktigt att försöka skapa större återhämtningsmöjligheter, vilket kan göras genom exempelvis begränsad övertid, längre sammanhängande ledighet, klara återhämtningspauser i arbetet, tid för reflektion och eftertanke, att respektera gränsen mellan arbete och fritid och inte ha för långa arbetspass, framhåller Angelöw.

Även Melin (2003) lyfter i sin studie fram att det är viktigt att den anställda får möjlighet till reflektion och återhämtning för att kunna värja sig mot meningslöst monotont informationsflöde. Författaren beskriver arbeten som kräver en löpande hög kognitiv insats som ett "mentalt löpande band" vilket leder till att olika stressystem i kroppen ständigt är

påslagna med stor risk för ohälsa. Det ”mentala löpande bandet” är ett informationsflöde som leder till en ständig kognitiv upptagenhet som medför att individen har en starkt begränsad möjlighet att tänka på annat än just det som i stunden måste utföras. En utdragen exponering av monoton kognitiv belastning leder alltid till mental trötthet. Tendensen är att arbetsinnehållet i flera relativt nyetablerade IT-verksamheter i hög grad medför denna typ av exponering. Arbeten med låg komplexitetsgrad, korta, upprepade och hårt styrda mentala arbetscykler utförda under hög kognitiv upptagenhet kan få hälsomässiga konsekvenser, menar Melin.

## **Chefens roll**

Många studier påvisar att ledarskapet har en avgörande betydelse när det gäller att skapa en väl fungerande arbetsplats. Exempelvis beskriver Angelöw (2002) en studie där 97 % ansåg att chefens roll för arbetsmiljön på arbetsplatsen var ”mycket viktig”. Samtidigt har arbetsgivaren ett huvudansvar för att arbetsorganisation och arbetsmiljö inte leder till ohälsa. I Arbetsmiljölagen (AML) står det att arbetet skall anpassas till människan och dess olika psykiska och fysiska förutsättningar. Vidare beskriver lagen att teknik, arbetsorganisation och arbetsinnehåll skall utformas så att den anställde inte utsätts för några belastningar som kan medföra ohälsa<sup>4</sup>. Arbetsmiljölagen reglerar arbetsmiljön och omfattar både fysiska, psykiska och sociala aspekter. Samtidigt har den anställde även ett ansvar att medverka i arbetsmiljöarbetet<sup>5</sup>, det är således viktigt att främja en dialog mellan den anställde och arbetsgivare.

Angelöw (2002) framhåller ytterligare att det är viktigt att kunna skapa organisatoriska förutsättningar för ett konstruktivt ledarskap, där ledning och chefer har möjlighet att främja anställdas hälsa och välbefinnande. I det konstruktiva ledarskapet ingår grundläggande delar som tillgänglighet, lyhördhet, att vara stödjande, uppmuntrande, delaktighet och insikt om vikten att vara en god förebild enligt Angelöw. Det kan i och för sig vara tidskrävande att låta anställda vara delaktiga i beslutsprocesser och många chefer har svårt att släppa kontrollen, dock leder ökad delaktighet till engagemang, förändringsvilja och förbättrat samarbete. Man måste som anställd veta hur beslut tas och varför för att kunna känna ansvar. Delaktighet och inflytande är en grundläggande strategi för att utveckla en bra arbetsplats och graden av delaktighet har stor betydelse för minimerandet av den negativa stressen.

---

<sup>4</sup> AML 2 kap. 1 §.

<sup>5</sup> AML 3 kap. 4 §.

Att vara lyhörd som chef innebär inte bara att vara öppen för synpunkter och nya diskussioner utan även att vara uppmärksam på stressreaktioner hos personalen beskriver Angelöw (2002) vidare. Med tillgänglig chef menar man en chef som stöttar och där dörren står öppen för den som vill prata. En stödjande och uppmuntrande chef medför många positiva följder såsom förstärkt självförtroende, motivation, arbetsglädje, ökat välbefinnande och en hoppfull stämning. Det handlar om att bry sig om, bekräfta och stärka andra. Personer som inte får gensvar som visar om man gör ett bra arbete upplever en högre arbetsbelastning och kan därför drabbas av stress och ohälsa. När arbetsuppgifter delegeras är det viktigt att vara tydlig så att medarbetaren får klart för sig vad som skall göras, varför, när det skall vara klart och vilka befogenheter som följer uppgiften (Angelöw, 2002).

Alvesson (1993) hävdar å sin sida att personalens välbefinnande och arbetstillfredsställelse i sig *inte* är av större intresse ur management-perspektivet. Arbetstillfredsställelse anses dock vara nära relaterad till motivationen, och eftersom motivationsproblemet är av största intresse för företagsledare måste dessa, åtminstone indirekt, beakta personalens välbefinnande, påpekar Alvesson.

Brief och Weiss (2002) konstaterar vidare i sin studie om emotioner och chefs roll att arbetsledare som ger uttryck för sin vrede gör medarbetarna nervösa och mer spända än de medarbetare vars arbetsledare uttryckte ledsnad eller inga emotioner alls. En intressant iakttagelse i studien är också att medarbetare vars arbetsledare uttrycker ledsnad kände mindre entusiasm och mer trötthet än medarbetare vars ledare uttrycker vrede eller inga emotioner.

### **Rätt person på rätt plats**

French et al. (citerad i Landy & Conte, 2004) utvecklade The Person – Environment Fit Model vilken beskriver värdet av rätt person på rätt plats. Enligt författarna är det graden av överensstämmelse mellan individ och miljö som bestämmer hur mycket stress en individ upplever i dennes psykosociala arbetsförhållande. En god kongruens mellan individ och yttre förhållanden uppkommer då personliga färdigheter och förmågor överensstämmer med arbetskraven och arbetsförhållandet. Mängden stress den anställde upplever är således påverkad av perceptionen av kraven i de yttre förhållandena och perceptionen av dennes kapacitet att hantera dessa krav.

## Individfaktorer

Som tidigare berörts reagerar individer inte på samma sätt trots att de utsätts för likartade stressorer. Quick et al (citerad i Landy & Conte, 2004) ansåg att stress är individens upplevelse av stressorer medan Angelöw (2002) hävdar att stress inte har med yttre påfrestningar att göra utan är individens tolkning av situationen. Att personlighetstypen har betydelse för upplevelsen av arbetstillfredsställelse och stress har även Brief och Weiss (2002) konstaterat i sin studie om emotioner. Antagandet om att människor har vissa stabila egenskaper är rimlig menar Alvesson (1993) men betonar samtidigt att människan förändras i ett fortlöpande socialt samspel. Personligheten kan påverkas om en individ vistas i en viss situation under lång tid. En anpassningsprocess kan förstås som en personlighetsförändring i relation till den sociala och fysiska miljöns påverkan. En anpassning är då något djupare än exempelvis en sänkning av anspråk, vilket kan ses som förändring av en attityd. En anpassning till exempelvis okvalificerade, monotona och ofria arbetsvillkor kan antas vara resultatet av personlighetsförändring mot egenskaper som harmonierar med dessa arbetsvillkor. Alvesson menar därmed att självförverkligande inte längre blir ett behov eller en viktig psykisk drivkraft, utan en försummad möjlighet som individen tvingas offra för att kunna anpassa sig till de existerande arbetsförhållandena.

Enligt Rotter (citerad i Landy & Conte, 2004), som utvecklat teorin ”locus of controll (LOC), beror de skilda reaktionerna på dåliga psykosociala arbetsförhållanden och stress på att individer har olika tro på om de äger makten över sin situation eller inte. Människor som karakteriseras av en inre övertygelse om att de kan åstadkomma något av egen kraft har det som kallas ”internal locus of control” (intern kontroll) medan de som har ”external locus of control” (extern kontroll) tror att deras liv i hög grad styrs av andra människor, ödet eller tur. Forskning beskriven av Landy och Conte (2004) har visat på att de individer som har en intern kontroll har lägre stressnivåer än de med extern kontroll.

En annan förklaring till individers olika upplevelser av stressorer beskriver Brief och Weiss (2002) med utgångspunkt av Five Factor-modellen. Den beskriver att avgörande personlighetsdrag för upplevd psykosocial ohälsa är främst neuroticism och extraversion. Individer med hög neuroticism är, enligt Brief och Weiss benägna att uppleva olika grader av negativa sinnesstämningar, såsom ångslan, depression, fientlighet och skuld känslor medan individer med hög extraversion är benägna att beskriva sig själva som glada, entusiastiska, ha

hög självkänsla, vara aktiva och energiska. Brief och Weiss hävdar att den genetiska förklaringen kan vara att stresshormonet kortisol är kopplat till stressupplevelser. Även Roy, Kirschbaum och Steptoe (2001) har beskrivit detta och konstaterar att kortisolnivåerna är unika för varje individ. Enligt Roy och kollegor är de olika kortisolnivåerna vid återhämtning förknippade med individens ämnesomsättning och/eller individens varierande psykologiska situation och beror inte på personliga egenskaper. Detta betyder att kortisol kan associeras med varje individs genetiska uppsättning och är därför stabil. Precis som Alvesson (1993) påpekar, förändras individen kontinuerligt i den sociala interaktionen.

## **Motivation**

Herzberg (citerad i Bruzelius & Skärvad, 2004) konstaterar i sin motivations–hygieneori att det som människor uppgav att de inte tyckte om beträffande sitt arbete och sin arbetsituation var andra förhållanden än det som de uppgav att de påstod sig gilla. Därför gjorde Hertzberg en distinktion mellan *hygienfaktorer*, det vill säga de arbetsförhållanden och arbetsvillkor som måste vara uppfyllda för att en individ inte skall vantrivas, till exempel lön och fysisk arbetsmiljö, och *motivationsfaktorer*, som är mer knutna direkt till själva arbetsuppgiften. Först när motivationsfaktorerna är tillfredsställda blir det möjligt att verkligen trivas och känna engagemang för en uppgift, att stimuleras av arbetet och vilja arbeta hårdare.

Enligt Alvesson (1993) kan i vissa typer av arbeten en god arbetsprestation uppnås utan att motivationen har någon central betydelse. Det gäller framförallt arbeten som kan övervakas och styras med olika tekniska kontrollsystem eller ”input/output”-krav. Denna typ av styrning sker således genom den teknologiska utformningen och fungerar på ett helt annat sätt än styrning genom motivationshöjande åtgärder. Vidare påstår Alvesson att motivationens betydelse för arbetsresultatet är av minst vikt i arbeten som inte lämnar något utrymme för självbestämmande, egna bedömningar, egen hantverksskicklighet och kreativitet, det vill säga arbeten som ofta ligger på en lägre nivå i organisationshierarkin.

För att få förståelse för motivationsproblemet fordras, enligt Alvesson (1993), mer än att bara koppla det till arbetsinnehåll och arbetsprocess. Grundläggande sociala skillnader förknippade med ålder, kön och klass bör tas hänsyn till, liksom de övergripande sociokulturella och ekonomiska samhällsförhållanden som präglar den anställdas motivationssituation.



Motivationen beror inte enbart arbetsprestationen utan har även en stor betydelse för personalomsättning och frånvaro skriver Alvesson (1993). Hög personalomsättning och sjukfrånvaro är ett problem framför allt för industrier och andra organisationer med monotona, ofria arbeten. Paradoxalt nog kan arbetsgivaren lösa detta genom att arbetsdelningen, specialiseringen och dequalificeringen drivs ännu längre. Som Sandberg (citerad i Alvesson, 1993) skriver kan frånvaro och personalomsättning bli ”lättare att hantera ju enklare arbetena är – till priset av en ännu högre frånvaro och personalomsättning”. Denna strategi, menar Alvesson, utgår då från att kostnaden för varje anställd som slutar minskar så pass mycket att en ökning av personalomsättningen trots allt inte innebär någon större total personalkostnad.

En annan viktig aspekt för att motivera en individ är feedback. Locke (citerad i Landy & Conte, 2004) benämner det ”feedback loop” – ett sätt att utvärdera prestationen i nuläget och visa vad som är bra och vad som kan bli bättre. Feedback loop är nära associerad med kontrollteorin och förutsätter att en individ jämför sig med fastställd norm och rättar sitt beteende för att resultatet skall överensstämma med denna nivå.

I Lockes (1968) ”goal-setting”-teori är det viktigt att sätta höga mål för att individen skall bli motiverad. Enligt Locke leder höga eller svåra målsättningar till högre prestationsnivåer under förutsättning att individen har accepterat dessa mål. Detta gäller både för den enskilde individens interna mål och vid mätning mellan olika individers mål. Att bara säga att ”jag gör så gott jag kan” är alltså enligt Locke en sämre strategi än att verkligen sätta ett högt och specifikt mål.

Hur skapar man arbetsmotivation? Enligt Hackman (citerad i Bakka, Fivelstad & Lindkvist, 2006) har man inte lyckats höja motivationen hos anställda trots bättre anpassning av arbetet och bra arbetsledning. Arbetsuppgiftens krav på olika färdigheter, arbetsuppgiftens identitet och betydelse, befattningens autonomi och feedback i arbetet leder till att man upplever sitt arbete som mer eller mindre meningsfullt, att man upplever ansvar för arbetsresultatet och att man har kännedom om resultatet av arbetet. Kompetensen den anställda har är också betydelsefull. Om den anställda inte har de färdigheter och kunskaper som behövs för arbetet kommer hon att bli otillfredsställd och frustrerad. Detta leder lätt till att hon ger upp och gör en otillfredsställande arbetsinsats.

## **Commitment och “det psykologiska kontraktet”**

Konceptet ”commitment”<sup>6</sup> är ofta förknippat med både attityder och emotioner menar Landy och Conte (2004). Commitment är de individuella och ensidiga emotionella bindningar som den anställda känner för en organisation eller ett yrke och omfattar även en bedömning av nuvarande och framtida förväntade omständigheter. Porter et al (citerad i Landy & Conte, 2004) hävdar att commitment innebär att den anställda accepterar och tror på organisationens värderingar, att hon är villig att anstränga sig lite extra för att hjälpa företaget nå sina mål och har en stark vilja att stanna kvar i organisationen.

Till skillnad från commitment innebär det psykologiska kontraktet ett ömsesidigt emotionellt utbyte mellan den anställda och arbetsgivaren. Dabos och Rousseau (2004) beskriver det ömsesidiga psykologiska kontraktet som någonting som formas av föreställningar om arbetsplatsen före själva anställningen (exempelvis värderingar och motiv), tidigare arbetslivserfarenheter (såsom socialisering i arbetet) och andra breda sociala sammanhang (som normer). Författarna menar vidare att psykologiska kontrakt karakteriseras av scheman som formas av många faktorer på olika nivåer, vilket påverkar hur den anställda och arbetsgivaren skapar mening av de löften och commitments som uppstår mellan dem. Även tolkningen av dessa löften eller skyldigheter och graden av ömsesidighet och växelverkan manifesteras i det psykologiska kontraktet. Dabos och Rousseau anser att mycket av värdet med att skapa psykologiska kontrakt ligger i dess kapacitet att minska osäkerhet och förutse framtida utbyte genom att hjälpa både individ och organisation att möta deras respektive behov.

Arbetslivsinstitutets (2007) forskningsrapport visar på att brutna psykologiska kontrakt skapar ohälsa på arbetsplatsen. Begreppet psykologiskt kontrakt, som bygger på både uttalade och underförstådda löften mellan arbetsgivare och arbetstagare, påverkas av förändringar på arbetsplatsen och av relationen mellan anställda och chefer. Till skillnad från det faktiska kontraktet är det psykologiska kontraktet föränderligt över tid. Chefer vet inte alltid vilka oskrivna regler de anställda har och i tider av förändring, exempelvis vid en omorganisation, växer klyftan mellan chefens och arbetstagarens förväntningar. Arbetslivsinstitutet konstaterar dessutom i sin rapport att det informella spelet har fått allt större betydelse.

---

<sup>6</sup>”Commitment” kan översättas till åtagande, förpliktelse, förbindelse, utfästelse, anförtröende eller engagemang. Vi kommer fortsättningsvis att använda oss av det engelska ordet ”commitment” när vi beskriver denna modell.

## Sammanfattning av litteraturen

Vi har sett att upplevda psykologiska krav och egenkontroll har en avgörande betydelse i en individs upplevda psykosociala arbetsförhållanden. I och med scientific management-rörelsen ökade kontrollen av den arbetande individen och Karasek och Theorell menade att om de psykologiska kraven på arbetet är höga och förmågan att påverka är låg, så löper en individ stor risk att må psykiskt dåligt på sin arbetsplats. Författarna har därefter kompletterat sin ursprungliga modell med begreppet socialt stöd, vilket de anser vara oerhört viktigt för den psykosociala hälsan. Även Angelöw (2002) beskriver att socialt stöd har stor betydelse för hälsa och välbefinnande, framförallt ger socialt stöd en positiv effekt vid stress. Individer besvarar de fysiska och psykiska stressorerna på skilda vis men oavsett detta behöver individen återhämtning för att minska stressorernas verkan och uppleva ett bättre psykosocialt arbetsförhållande. Återhämtning är även viktigt vid emotionellt arbete; exempelvis visar Toomingas et al. (2003) studie att arbetet med kunder kändes psykiskt krävande cirka 70 % av arbetstiden, på så sätt att arbetet kräver att operatören är serviceinriktad, att hon tvingas låta bli att visa känslor även när den är arg, irriterad eller ledsen. Enligt French et al är det av största vikt för den psykosociala hälsan att känna att ens egen personlighet passar in i ett specifikt arbetsförhållande. French påvisar genom sin teori – The Personal Environment Fit Model – att det är graden av överensstämmelse mellan individ och miljö som bestämmer hur mycket stress en individ upplever i det psykosociala arbetsförhållandet. Motivationen är en annan viktig faktor som styr hur en individ upplever sitt psykosociala arbetsförhållande. Herzberg menade exempelvis att först när motivationsfaktorerna är tillfredsställda blir det möjligt att verkligen trivas och känna engagemang för en uppgift, att stimuleras av arbetet och vilja arbeta hårdare. Chefen har även sin roll i den anställdes upplevelse av det psykosociala arbetsförhållandet. Arbetsgivaren ett huvudansvar för att arbetsorganisation och arbetsmiljö inte leder till ohälsa. En bra chef skall enligt Angelöw (2002) vara tillgänglig, lyhörd, stödjade, uppmuntrande och delaktig.

Vi har genom ovanstående teorier fått bekräftelse på att en individs upplevelse av det psykosociala arbetsförhållandet är mångfacetterat och kan leda till att individen känner stress och psykisk ohälsa på arbetet. De flesta teorier och studier vi funnit inom forskningsområdet bygger dock på kvantitativa data. Det finns endast ett fåtal studier som fokuserar på individens subjektiva upplevelse.

## Syfte

Som konstaterades i litteraturgenomgången domineras forskningen om stress och arbetsförhållanden av en fokusering på generella och gemensamma faktorer, medan det finns färre studier där individens varierade subjektiva upplevelse står i centrum. Av denna anledning vill vi ta reda på operatörernas subjektiva erfarenheter och upplevda psykosociala arbetsförhållanden på callcenter. Vi vill få insikt i vad som upplevs mentalt påfrestande att arbeta i denna typ av miljö och få en inblick i den enskilda medarbetarens personligt upplevda omständighet. Vi vill även få tillfälle att studera de olika nyanser som individernas skilda berättelser har. Vårt syfte med vår studie är således att få förståelse för och en inblick i den enskilda operatörens subjektiva upplevelse om sitt psykosociala arbetsförhållande på callcenter.

## Metod

Eftersom vårt syfte är att komma så nära individen som möjligt har vi valt att arbeta enligt kvalitativ forskningsmetodik. Vi har valt att genomfört fem halvstrukturerade djupintervjuer<sup>7</sup> med individer som har erfarenhet av att arbeta som operatör vid callcenter.

Det har inte varit lätt att komma i kontakt med personer som arbetar på callcenter. Vi har försökt få tag i intervjupersoner via den formella vägen, det vill säga vi har kontaktat ledningen för olika callcenters. Endast under förutsättning att ledningen fick tillgång till det intervjumaterial som just deras anställda relaterat fick vi göra intervjuer. Vi har tvingats tacka nej till detta på grund av de etiska riktlinjer om konfidentialitet som vi måste följa. Detta har medfört att vi har lagt ned ett stort arbete på att hitta lämpliga och inte minst tillmötesgående intervjupersoner genom våra privata nätverk. Vissa intervjupersoner är således till viss del privata kontakter men i några enstaka fall helt okända. Efter att vi fått reda på att personen i fråga var intresserad av att delta i vår studie bestämde vi plats för intervju. Plats för intervju har varierat efter tillgängligheten. I utbyte mot att de varit tillmötesgående och berättat om sina erfarenheter har de belönats med var sin biobiljett eller bjudits på kaffe. Intervjuerna har spelats in på en Mp3-spelare under cirka 40–45 minuter. Vi har därefter transkriberat, tematiserat och analyserat intervjuerna. Då vårt mål är att fästa stark vikt vid den enskilda

---

<sup>7</sup> För intervjuguide se Appendix

individens personliga berättelse av sin upplevelse av att arbeta på callcenter, har vi inte inriktat oss på något specifikt företag i branschen.

Vi har strävat efter att följa angivna etiska riktlinjer genom att se till att allt material behandlats konfidentiellt, både inspelade och utskrivna intervjuer. Vi har också, enligt vår egen bedömning, inte gjort något som medfört fysisk eller psykiskt skada för intervjupersonerna. Intervjupersonerna har frivilligt deltagit i studien och vi har samtidigt behandlat allt intervjupersonerna berättat konfidentiellt, både före, under och efter intervjuerna, vilket vi informerat intervjupersonerna om före intervjun. Vi har också bitt intervjupersonerna ta kontakt med oss om något skulle vara oklart eller känns obehagligt efter det att våra intervjuer genomförts. De av intervjupersonerna som arbetar aktivt inom callcenterbranschen har försäkrats om att ingen arbetsgivare kommer att få någon som helst information av vårt material. För att intervjupersonerna skall känna sig helt trygga har vi därför på ett tidigt stadium informerat om att de inte behöver ange vilket företag de arbetar eller har arbetat på.

### **Intervjun som datainsamlingsmetod**

Vi har använt oss av en kvalitativ datainsamlingsmetod. När syftet är att samla data baserade på emotioner, erfarenheter och känslor istället för faktafrågor, är intervjuer att föredra snarare än frågeformulär (Denscombe, 1998/2000). Vid kvalitativa intervjuer, eller informella intervjuer, är syftet framför allt att förstå hur den intervjuade tänker och känner, vilka erfarenheter den har och hur den intervjuades föreställningsvärld ser ut. Denna teknik skall inte sammanblandas med journalistiska intervjuer som vanligen har som syfte att få fram material för att informera eller roa sina läsare, medan forskningsmässiga intervjuer bygger på konfidentialitet och har som syfte att föra forskningen framåt och ge kunskap om den sociala verkligheten (Trost, 2005). Kvalitativa intervjuer kan även till viss mån påminna om anställningsintervjuer. Den stora skillnaden är dock att vid en anställningsintervju vill intervjuaren få fram om den intervjuade är lämplig eller olämplig för en given position eller ett givet arbete och då vill den intervjuade ge en så bra bild som möjligt av sig själv (Trost, 2005). I våra intervjuer har vi försökt att få intervjupersonen att bli avslappnad och naturlig. Vi har inte heller försökt att bedöma vad som är bra eller illa, lämpligt eller olämpligt.

Vi har utfört halvstrukturerade, eller semistrukturerade, intervjuer vilket innebär att forskaren har en färdig lista med ämnen som skall behandlas och frågor som skall besvaras<sup>8</sup> (Denscombe, 1998/2000). Vi valde semistrukturerade intervjuer framför ostrukturerade intervjuer eftersom vi ville sätta fokus på det psykosociala arbetsförhållandet och inte helt komma bort från vårt forskningssyfte. Vi ansåg även att semistrukturerade intervjuer var att föredra då vi inte har någon stor erfarenhet av att intervjua. Intervjuguiden fungerade således som ett stöd för oss i intervjusituationen. Vi har även följt Denscombes (1998/2000) principer att som intervjuare vara flexibel när det gäller ordningsföljden och låta intervjupersonen utveckla sina idéer och tala mer utförligt om det ämne som hon tagit upp. Svaren är således öppna och betoningen ligger på den intervjuade som utvecklar sina synpunkter.

## **Kvalitetsprinciper**

Att kvantitativt försöka mäta reliabilitet och validitet blir i kvalitativa studier opassande anser Trost (2005). Självfallet ska ändå intervjuer och annan datainsamling ske så att data blir tillförlitliga, trovärdiga, adekvata etcetera. Trovärdigheten är ett av de största problemen med kvalitativa studier och kvalitativa intervjuer då intervjupersonens upplevelse är den enda sanningen, menar Trost.

Trost (2005) förklarar begreppet reliabilitet, eller tillförlitlighet, med att en mätning är stabil och inte utsatt för exempelvis slumpmässiga händelser eller interaktioner. En mätning vid en viss tidpunkt ska således ge samma resultat vid en förnyad mätning. Vill forskaren ha en hög reliabilitet skall hon beakta kongruensen (likhet mellan frågor som avses mäta samma sak), precisionen (intervjuarens sätt att registrera svar), objektiviteten (olika intervjuares sätt att registrera samma sak likadant) samt konstansen (tidsaspekten; förutsätter att fenomenet eller attityden inte ändrar sig). Vidare beskriver Trost begreppet validitet eller giltighet; att instrumentet eller frågan skall mäta det den är avsedd att mäta. När vi har ställt frågor om exempelvis intervjupersonens upplevelser i hennes psykosociala arbetsförhållande eller stress vill vi veta alla de moment som ingår i just denna situation för just den här personen. Vi vill inte veta vad intervjupersonen menar med psykosocialt arbetsförhållande eller stress i största allmänhet.

I vår studie har vi kontinuerligt arbetat med validiteten och reliabiliteten under hela arbetet. För att få en hög validitet har vi i arbetet beskrivit vår datainsamlingsmetod (vårt instrument),

---

<sup>8</sup> Se Appendix

vi har också gett möjlighet till deltagarna att själva rätta eventuella felaktiga uppfattningar och missförstånd genom att kontinuerligt se till att vi förstått vad intervjupersonen sagt. Vi har även för att öka validiteten och därmed trovärdigheten, i enlighet med Trosts föresatser, reflekterat över de etiska aspekterna i anslutning till datainsamling och avrapportering samt använt följdfrågor på rätt förfaringssätt. Detta har vi gjort då vi utlovat konfidentialitet, raderat intervjumaterialet på bandspelaren efter transkribering och sett till att material inte spridits vidare eller att några namn stått på våra papper. För att stärka reliabiliteten har vi försäkrat oss om att ha pålitliga mätinstrument genom att vi har använt oss av var sin bandspelare vid varje intervju. Vi testade även bandspelaren före varje intervju för att försäkra oss om att ljudupptagningen fungerade. För att ytterligare höja reliabiliteten har vi båda varit med vid varje intervju.

## **Grounded Theory**

Grounded Theory är en analysmetod som erbjuder ett öppet och flexibelt angreppssätt (Smith, 2006). Enligt metoden skall teorier baseras på empirisk forskning, och sådana teorier skall framträda och utvecklas som en del av forskningsprocessen. Bra kvalitativ forskning innebär enligt Grounded Theory att forskaren kontinuerligt kontrollerar analyserna mot resultaten, och att man ständigt förbättrar teorierna och begreppen under forskningsprocessen (Denscombe, 1998/2000). Detta innebär att de metodologiska strategierna skapas medan undersökningen pågår i stället för att de planeras på förhand före datainsamlingen (Smith, 2006). Grundarna av Grounded Theory menade att det inte är möjligt att införa en uppsättning av metodologiska regler som skall gälla för alla situationer eftersom forskningsarbete genomförs i mycket varierande strukturer av forskare med olika personligheter och professionella egenskaper. De menade till och med att en sådan uppsättning hade varit till skada för forskningens kvalitet (Denscombe, 1998/2000). Syftet med denna analysmetod är således att utveckla en teoretisk analys av data som stämmer överens med data och som har relevans till forskningsområdet. Detta skapar möjlighet för nya idéer som i förlängningen kan användas för verifiering genom traditionella kvantitativa metoder (Smith, 2006). Forskaren skall ha ett öppet sinne, men inte ett blankt sinne. Det är välinformerat i området, men öppet för upptäckter av nya relevanta faktorer som kan förklara detta område, snarare än begränsat till huruvida en hypotes baserad på redan existerande teorier har rätt – eller inte (Denscombe, 1998/2000).

Urvalet av människor som ingår i undersökningen skall reflektera forskningens karaktär av utvecklingen och kan inte förutsägas vid starten. Varje ny fas av undersökning reflekterar vad som hitintills har upptäckts, med nya infallsvinklar och vägar att utreda. Intervjuer med vissa intervjupersoner kan antyda att det är lämpligt att tala med vissa andra individer för att belysa ett visst specifikt område. Detta vore omöjligt att förutse om man inte talat med de första personerna. Varje ny del av undersökningen genererar nya intresseområden och nya spår att följa. Enligt Grounded Theory är det således varken möjligt eller önskvärt att identifiera exakt vad eller vilka som skall ingå i urvalet innan undersökningen påbörjats. Även storleken på urvalet är inte specificerat innan undersökningen påbörjats. Undersökningsprocessen skall innebära ett kontinuerligt utväljande av intervjupersoner till forskaren kommer fram till en punkt av ”teoretiskt mättnad”. Det är först när nya data snarare tycks bekräfta analysen än tillföra något nytt som utväljandet upphör och urvalets storlek anses tillräcklig (Denscombe, 1998/2000).

Genom att använda oss av denna systematiska analysmetod har vi under arbetets gång genererat olika tänkbara idéer för att skapa och revidera datainsamlingens mest intressanta och relevanta material. För att få struktur på vårt insamlade material har vi försökt anknyta våra data till teorier och tidigare forskning på området.

## **Resultat**

Våra resultat i form av det bearbetade och analyserande intervjumaterialet presenteras i två delar. I detta avsnitt redovisas resultatet strukturerat utifrån centrala kategorier ur intervjuerna. Dessa kategorier utvecklas och illustreras med hjälp av citat ur intervjuerna, intervjuцитaten är skrivna direkt ur intervjuerna men har redigerats något för att öka läsbarheten utan att själva innehållet har påverkats. Redovisningen här är deskriptiv för att i andra delen, analysen, i högre grad vara analytisk. Vi ämnar i denna tematiska analys ge en beskrivning av arbetet som operatör utifrån vad våra intervjupersoner har sagt.



## Tematisk analys

När intervjupersonerna<sup>9</sup> själva beskriver hur de upplever sitt psykosociala arbetsförhållande nämner de flera olika omständigheter. Vad som omnämns som psykiskt belastande är allt från att inte själv få kontrollera arbetsuppgifterna, brist på uppfattat stöd från chefen till det sociala umgänget med kollegor på arbetsplatsen. Individer är olika och inte alla intervjupersoner upplever samma företeelse på identiska sätt, exempelvis kan något som upplevs psykiskt påfrestande för en operatör uppfattas som en motiverande faktor att jobba bättre för någon annan. Vi har nedan särskiljt vad intervjupersonerna tagit upp när de samtalat om sina upplevelser om sitt psykosociala arbetsförhållande och redovisar dessa särskilnader i olika teman. Vi har valt ut de bitar av intervjuerna som är mest specifika genom att efter intervjuens utförande, transkriberat materialet. Vi har därefter försökt få en uppfattning om vad personen egentligen sa och vad denna ansåg viktigt genom att delge oss just den biten av deras upplevelse. Efter flera genomgångar av det transkriberade materialet urskiljde vi de delar av intervjun då intervjupersonen tog upp ett specifikt område, som vi därefter skapade ett tema av. På detta sätt växte en större och mer komplex bild av operatörernas skilda upplevelser kring deras psykosociala arbetsförhållande.

## Beskrivning av arbetet

Arbetsuppgifterna för en operatör på ett callcenter kan se olika ut. En del operatörer arbetar med inkommande samtal, exempelvis nummerupplysning, kundtjänst, ordermottagning etcetera. Dessa samtal har varierande svårighetsgrad och tycks kräva olika mycket kunskap och engagemang av den anställda. Andra operatörer arbetar med utgående samtal, exempelvis olika typer av försäljning samt marknads- och opinionsundersökningar. Även denna typ av samtal tycks ställa olika krav på den enskilda operatören. För att först försöka förstå en operatörs vardag inom olika callcenter har operatörerna berättat om en helt vanlig arbetsdag.

Jag kommer till jobbet och tar en plats... kopplar in mig... sen kommer samtalen liksom direkt in i luren. Sen sitter jag där hela dagen... det är rätt långtråkigt emellanåt måste jag säga. Men vi sitter ju allihopa tillsammans så det är ändå skönt att få se andra, och så kan man ju prata med dem ibland.

Jobbet beskrivs som tråkigt men att sitta i ett öppet kontorslandskap förefaller positivt då operatören åtminstone får se människor. Det framgick under intervjuerna att många ansåg det viktigt att *se* sina kollegor då de faktiskt inte mötte någon fysisk människa annars under en

---

<sup>9</sup> Vi kommer fortsättningsvis benämna intervjupersonerna som operatörer

arbetsdag. Alla satt dock inte tillsammans med sina kollegor, utan vissa blev anvisade plats och/eller satt för sig själva.

Dom hade lagt ut ens namn där man skulle sitta, man hade inte alltid samma rum, vi var tre-fyra stycken i en ring med ryggarna mot varandra, riktade in mot väggen i små bås.

Detta är hur operatören beskriver den fysiska utformningen av arbetsplatsen. Operatören hade ingen fast arbetsplats utan blev istället anvisad en plats vid varje arbetspass. Hon fick inte själv bestämma var hon ville sitta just den dagen utan blev tilldelad en plats som hon kanske själv inte hade föredragit. De flesta av våra intervjuade operatörer arbetade i öppna kontorslandskap där de hade ett stort synfält över kollegor och andra på arbetsplatsen, andra satt avskilda i bås.

Så gick jag och satte jag mig i mitt lilla bås, vi satt ju bredvid varandra men det var avskärmat så i viss mån i kuber, vi var jättemånga, kring en 40 pers, ehm, sen fick man ut lappar, dom delade in vad man skulle göra varje morgon, eller kväll som jag jobba, det var lite olika arbetstider, ehm vad man skulle gå igenom, så ibland sa dom att du kan ju köra undersökningen för dagligvaror, du ska göra den här undersökningen och såhär så fick man upp det på sin lilla skärm så satte man igång och fick upp alla telefonnummer man skulle ringa, så satte man igång att ringa..

Operatören sitter avskilt men ändå i närheten av sina kollegor. Eftersom operatören får instruktioner vid arbetspassets början saknar hon kontroll över och planering inför sina arbetsuppgifter. Hon ges på så sätt inte möjlighet att mentalt förbereda sig inför dagens arbetsuppgifter. De operatörer som sysslar med inkommande samtal har inte heller kontroll över vad de skall göra när de kommer till arbetet eftersom de inte vet vilka som skall ringa. Å andra sidan fick många av operatörerna på inkommande callcenterföretag själva kontrollera och bestämma var och tillsammans med vem de ville sitta.

Vi sitter i ett stort kontorslandskap, fast i team så att säga... är liksom ingen avdelning eller så utan man sitter fyra-fyra i en fyrkant med typ bara blommor eller så emellan. Sen är det såklart såna skärmar också och så... Men dessa platser är ju inte nåns speciell plats, det trodde jag i början, men man kan sitta var man vill och det är skönt att ibland få sätta sig någon annanstans om man inte känner för att sitta vid fönster exempelvis eller vid nån speciell person...

Personalen på detta företag sitter i ett kontorslandskap men är på ett sätt uppdelade i team som de sitter med i vanliga fall. De får också själva bestämma var de vill sitta och kan därmed utöva mer kontroll över sin arbetssituation, vilket upplevs som positivt. Det verkar vara en social aspekt vid vilken plats operatörerna sitter och det förefaller betydelsefullt i deras

vardagliga arbete. Många operatörer pratade om *var* och *med vem* de satt på sin arbetsplats när de beskrev sin arbetsdag, inte lika mycket om arbetsuppgifterna i sig.

## **Kundkontakt**

En annan viktig aspekt vilket kom upp under intervjuerna var själva kundkontakten. Kundkontakten är ett av de viktigaste momenten i all callcenterverksamhet eftersom operatör på ett callcenter är ett karakteristiskt serviceyrke där kontakten med kunden är deras primära sysselsättning. Vissa callcenter vill ge service åt kunden, hjälpa kunden medan andra callcenter ser kunden som någon som skall hjälpa henne. Dock framgår det många gånger vid våra intervjuer att det är stimulerande att ge kunden service och att många operatörer tycker om kundkontakten.

Det är ju ett roligt jobb förutom, hade man bara hade haft lite mindre att göra hade det nog varit ett väldigt trivsamt jobb, jag tycker fortfarande det är roligt, och hjälpa till, hjälpa kunder och sådär, jag gillar ju såhär serviceyrket ...

Operatören i fråga trivs med arbetsuppgifterna och i serviceyrket som sådant, men menar att arbetsbelastningen är för hög. Hon känner en arbetstillfredsställelse då viljan och glädjen att hjälpa kunden är en av drivkrafterna. Vi hade en uppfattning att alla operatörer gillar kundkontakten eftersom det är deras yrke att möta kunder.

Jag kan tycka om att hjälpa kunderna och så men oftast måste jag säga att jag tycker de är jobbiga... de är så jäkla sura också. Man blir liksom inte gladare och trevligare när kunderna bara gnäller och fräser åt en.

Denna operatör kände inte att hon alltid tyckte om kontakten med kunderna. Dock verkar det som att de hon gillar kundkontakten men att det är kundernas bemötande som oftast är påfrestande. Kundkontakten kan även vara påfrestande och leda till ökad psykisk belastning då de har ett stort inflytande på operatören, det är trots allt kunderna de pratar med största delen av arbetstiden.

Ibland har man trevliga och roliga kunder som vill prata med en, ibland har bara sura kunder, de första samtalen gör rätt mycket humöret för dagen kan jag tycka ibland.

Operatören tycker om att prata med kunderna men upplever det tråkigt då kunderna är sura vilket kan påverka operatörens humör för hela dagen. Alla operatörerna talar om kundkontakten och det förefaller som att kontakten med kunderna är viktig för operatörens arbetstillfredsställelse.

En sak som är stressande också är arga kunder som går till personangrepp eller bara allmänt otrevliga, jag vet att man inte ska ta åt sig, men tar faktiskt fortfarande åt mig, det kan vara stressande att inte få ta paus och prata av sig då för sjunker

tillgängligheten /.../ Då vill jag ringa upp dom och skälla ut dom men det får jag ju inte göra och sätta dom på plats på nåt sätt, säga åt dom.

Arga eller otrevliga kunder är vanligt förekommande vilket vi observerar under våra intervjuer. Ta emot oförrätter upplevs som påfrestande och att lägga band på sin egen vrede och inte få uppträda ohövligt tillbaka upplevs också som stressande. Även bristen på återhämtning efter en påfrestande kundkontakt upplevs som stressande.

Vid callcenterföretag vars primära uppgift är försäljning, vars arbetsuppgift inte endast är att ge kunden bästa service utan även att sälja något, iakttar vi en annan inställning till kundkontakten. Följande citat visar att ett affärsavtal med kunden är det primära i kundkontakten.

...på kontoret klockan sex och la order fram till klockan åtta, sen klockan åtta till 18 satt vi bara och tog samtal hela tiden och där tog samtalen en kvart max 20 minuter i snitt, max, så där satt man bara och matade samtal.

Uppfattningen är inte att få det bästa ur samtalet och göra kunden nöjd med ett leende på läpparna utan att ta så många samtal som möjligt för att få sålt så mycket som möjligt och dra in så mycket pengar som möjligt.

Man kunde inte välja samtalen själv, indirekt kunde man inte göra det men givetvis det fanns ju sånt som man märkte att kunden inte ville köpa, precis i början visste vi ju det då ringde det jättemånga som ville ha det här högkonfigurerande paket som kostade 25000 kronor och kom det då ett mindre paket då stod telefonen och blinkade och då visste man om att det kom inkommande samtal och då visste man om att okej, gör jag ett snabbt avslut på den här ordern så kan jag få in en ny kund som kanske vill köpa ett större paket och då försöker man styra kunden liksom, jag skickar ut en offert eller ring tillbaka när du bestämt dig och gjorde inte kunden det så kunde man sitta och prata och sen mitt i en mening så drog man headsetet så då klipptes samtalet och så trodde kunden att det hade brutits så ringde de in igen och då kunde jag ju plocka upp en annan kund som köpte ett dyrare paket/.../alltså kände man att kunden inte skulle köpa fick man ju avsluta det samtalet så fort som möjligt, hela tiden. Slänger man ut två tre bett och kunden inte tar det så säger man att amen titta på vår hemsida och ring tillbaka när du vet vad du vill ha.

Målet för kundkontakten är ett ”snabbt avslut”, det vill säga att sälja. Strategin att koppla bort ett samtal som inte ger intäkter är uppenbar. Här finns en diskrepans mellan de olika operatörernas inställning gentemot sina kunder och hur de hanterar kundkontakten. De som skall ge service åt kunden *måste* vara mer angelägna att serva, oavsett hur kunden är gentemot dem. Vid höggradigare försäljningsinriktade företag ”utser” operatörerna själva vilka de vill ”ödsla” tid på.

## ”Störa kunden”

På samma gång som operatörerna uttrycker en tillfredställelse över att få betjäna kunden, finner vi att vissa av operatörerna anser sig ”störa” sina kunder. De tycker inte att deras arbete har tillräckligt med status i samhället och kan eller vill därmed inte stå på sig och vara stolt över företaget de representerar när de har kontakt med kunden. Med detta tycker operatörerna att de stör sina kunder och uttrycker ett obehag och stress i samband med uppringning.

Jag vill inte vara en sådan person som folk tycker är jobbig. Telefonförsäljare är inte så väl ansedda som yrkesgrupp direkt, jag vill inte vara den där jobbiga personen som ringer och stör folk mitt i middagsmaten /.../ Det här påträngandet att ringa folk som hade mycket bättre saker för sig och vissa som är väldigt lättpåverkade att tvinga på dem något, kändes det som nästan, som dom egentligen inte behövde eller ville ha.

Hon känner ingen prestige i sitt arbete, utan tycker mer att hon ”lurar” människor. Det är utpräglat bland många av operatörerna att de inte anser sitt jobb vara det mest eftertraktade. De flesta ger uttryck åt att de jobbar på callcenter som en ”nödlösning” eller i brist på andra jobb. Att vara påträngande är tröttsamt och belastande, att vara det oönskade, störande samtalet vid fel tidpunkt och dessutom försöka sälja något kunden inte vill ha verkar ge operatören skuld känslor.

Folk bara lägger på luren, folk skäller ut en för att man ringer, man kanske blir tvungen att ringa rätt sent för ibland får man sitta till klockan nio eller tio på kvällen och ringa folk tio på kvällen det är inte kul. Och samma sak, gå upp på lördagar eller söndagar klockan åtta och börja ringa... väcka folk det är, ja det är en väldigt obekvämt situation faktiskt... det är inget jag vill göra, det är ju arbetstiderna som reglerar att jag är tvungen att gå upp och ringa, eh, annars hade jag ju, hade jag personligen fått välja så hade jag ju ringt mitt på dagen eller precis när folk har kommit hem från jobbet eller kanske en timme efter, säg sex eller sjutiden, men å andra sidan är det klart då finns det inte så mycket tid att jobba på om man ska ha den här optimala tiderna när folk är intresserade av, eller ja, inte så argsinta... Eh, och man tar det ganska personligt faktiskt, som en spontan reaktion är ju ’wow han var ju riktigt hemsk människa’ sen blir man lite osäker och vill inte riktigt ringa nästa samtal för man vill inte uppleva det igen ...

Operatören upplever att hon är obekvämt i sin roll då hon känner att hon tränger sig på kunden. Denna obekväma situation som operatören tvingas ställas inför kontinuerligt gör att hon känner stor olust inför arbetet. Hon känner också vanmakt över att inte kunna påverka sina arbetstider och upplever sig som styrd.

## Kollegor som stöd

Det sociala stödet som individen upplever har vi försökt få insikt om genom att ställa frågor om individens förhållande till sina arbetskamrater; i vilken utsträckning talar de med varandra på arbetet och om de umgås på fritiden. Det sociala stödet verkar enligt våra intervjuer påverka hela arbetsklimatet. Kollegor som hjälper och stöttar varandra är viktigt för arbetstillfredsställelse och kan ha stressreducerande effekt. Operatörerna beskriver att de kan ventilera sig till sina kollegor och ofta beskrivs dem som en motiverande faktor till att ens gå till jobbet.

... oftast känner jag olust, att det kommer att bli tråkigt att sitta där en hel dag. Men när jag väl är där är det inte lika farligt - har väl lite pessimistisk inställning till allting - men man tycker det är bättre när man är med sina kollegor, men man kan vara väldigt trött på det, ofta kan jag ha ångest för att jag ska jobba dagen efter... men det är bra stämning, vi är indelade i olika team, jag är närmast mitt eget team och där kan vi både gnälla och vara glada, rätt bra stämning där.

Operatören ser inte fram emot att gå till arbetet eftersom hon känner en stor olust inför det. Det är själva tanken på att gå till jobbet som hon uppfattar tråkig. Vad som sen får henne att ändra uppfattning och uthärda arbetsdagen är kollegorna. Operatören anser att det är en bra stämning på arbetsplatsen där de är uppdelade i team. Det upplevs som en sammanslutning där hon fritt får säga vad hon tycker och känner. Dock säger samma operatör senare.

Prata med kollegor, försöker man göra, men det vill jag inte göra för mycket heller... vi får ju prata med varandra, men vi kan ju alltid blockera oss och inte ta samtal men då sjunker provisionen som vi får, en liten del av lönen är provision inte hela lönen, varenda gång man bara ska gå på toaletten eller vad som helst så kan man tänka på det

Operatören upplever att hon vill prata mer med sina kollegor under arbetstiden, hon säger att hon inte vill göra det för mycket dock finns nog önskan att hon kunde göra det mer eftersom hon tar upp förlusten av sin provision om umgänget med kollegor tar upp för mycket tid. Det är inget förbud på arbetsplatsen att prata med sina arbetskamrater men det blir inre strid mellan att vilja vara social med arbetskamraterna eller uppnå högre provision. Det är emellertid inte endast tiden att prata med kamraterna som är begränsad för operatören utan även basala saker som att gå på toaletten. Varje gång hon skall på toaletten tänker hon på sin provision. När lönen inte alls består av provision verkar det förefalla sig som att operatörerna kan interagera mer avslappnat med sina kollegor under arbetstid.

Det är väl den här gamla goa grejen, att under sådana förhållanden, man knyts ju närmare till dem man jobbar med, man sitter och pratar med dem och skojar om de här dumma samtalen och matrasten, man sätter sig och kan slappna av och man kan

verkligen släppa loss... så all vänskap man har på jobbet är väl det som håller uppe en och den lilla belöningen i slutet av månaden.

Operatören berättar att det är kollegorna som håller henne motiverad att jobba, samt lönen. Hon behöver inte tänka på att provisionen sjunker om hon pratar för mycket med arbetskamraterna.

Det sociala stödet på arbetsplatsen är även väsentlig då de kommer till att hantera jobbiga samtal med kunderna. Även då utverkar kollegorna utverkar en stor faktor till trivseln på jobbet.

Trevlig kamratanda, särskilt innan det här med automatisk uppringning infördes, kunde man prata, det kändes bra eller där här var en jobbig person och så ...det var det mest positiva förut... innan dess var det ju väldigt såhär slapt eller vad man ska kalla det, folk tog pauser när som helst och gick och snackade med varandra men när man satt där med headsetet... det var säkert mer disciplinerat men det var inte så roligt... Mycket sämre (skratt). Det var extremt stressigt...

Operatören anser att automatisk uppringning, att inte själv får styra när de vill ringa ny kund, integrerar med kamratandan på jobbet. Operatören kan själv inte ta en paus när hon vill för att säga något till en kollega, vilket hon tidigare ansåg vara det mest positiva. Det sociala stödet verkar således vara en viktig faktor, dock påverkar saker som provision och automatisk uppringning interaktionen med kollegorna och den fria handlingen att själv få bestämma när de har behov av att bruka det sociala stödet genom att få prata av sig etcetera.

## **Kollegor som konkurrenser**

Kollegialiteten kan även ta sig rivaliserande uttryck istället för förstärkande kraft. Den upplevda konkurrensen mellan kollegorna kan både ha stimulerande såväl som destruktiva följder för arbetsinsatsen och den mentala hälsan. En operatör berättar hur hon motiverades av att vara i ständig tävling mot sina kollegor.

Det är ju också sätt som triggas, hör jag min kollega på skrivbordet bredvid stänger en affär då vill ju jag givetvis också stänga en affär så det är ju psykologiskt. Sen hade vi ju tavlor som hela tiden visade hur många affärer, alltså antal som hade stängts och av vem och så. Varje dag fick vi helt öppna, en redovisning på hur många affärer som hur många samtal man hade och hur många affärer som hade stängts och vad det var för slags maskin. Så det redovisades, så visste ju exakt vad alla andra hade gjort.

Kollegorna fungerar som en motiverande faktor i operatörens vardag. Hon jämför sina resultat med kollegornas och vill ständigt vara bäst. Denna rivalitet kan ha orsakats av att operatören stod utanför sammanhållningen på arbetsplatsen då hon tillhörde en minoritet.

Sen blir det ju stressigt när man sitter, vi sitter i landskap så man satt väl en 40-50 personer i ett stort rum och sen den här pressen också att du är tjej du är inte med på de här afterwork-ölen, du är inte med på den här badminton på kvällarna du är inte med på e-mail korrespondensen som går runt för det är killsnack och så, det blir i sin tur också en stress så det gällde ju verkligen att liksom såhär att jag kör på jobbet sen har jag en privat, ett privat umgänge jag behöver inte umgås med dem. Skulle man sitta och bli irriterad på det också så hade det inte funkat

Operatören tillhör en minoritet eftersom hon är kvinna och upplever en stress över att inte vara delaktig i de sociala sammankomsterna efter och under arbetstiden. Det är det uteblivna sociala stödet och bristen av gemenskap med sina kollegor som är påfrestande för henne, men så småningom övergår detta till att hon i högre grad än kollegorna blir resultatfokuserad.

Och det var ju jättemånga som klagade bland annat på mig och andra för vi satt alltid och tog telefonen mellan klockan 8 och 18 då telefonen var öppen sen satt vi och la ordererna på kvällen så då var det några som sa att 'jamen vi har arbetstider mellan 8 och 16' eller 9 och 17 eller 10 till 18 'och då ska vi följa dem' det är orättvist att de då sitter flera timmar och bara tar samtalen men då menar jag på att vill de göra det får de ju göra det, det är ju ett fritt val...

Kollegorna har inte accepterat de mål som ledningen satt upp medan operatören har gjort det och de riktar sin vrede mot den som har anpassat sig. Samtidigt är operatören mer ihärdig att få fram bra resultat än kollegorna och bryr sig inte om att de blir sura på henne. Avsaknaden av socialt stöd gör henne mer fokuserad på att göra ett bra arbete och bevisa att hon är duktigare än de andra på jobbet.

Sen är det lite så att man blir ju hjärntvättad när man jobbat inom ett företag så länge så jag kände liksom 'okej de har valt mig för jag har jättebra resultat, nu ska jag minsann visa dem ännu bättre resultat'. Det blev som en nytändning liksom. Och det egentligen många som man gått och irriterat sig lite grann på, tänkte hur fan kan den få vara kvar här när jag kämpar här, jobbar dag och natt liksom och gör jättebra resultat och den sitter och får vara kvar som inte gör så bra resultat, så det blev egentligen som en nytändning för hela försäljningsavdelningen, liksom att vi som är kvar vi ska visa dem, vi ska verkligen göra bra resultat. Sen kände jag ingen saknad eftersom jag inte alls umgåtts med killarna, igen, för att jag var tjej och de var killar liksom. Ändå hade jag valt att spela på deras planhalva men alltså så jag umgicks inte alls med dem men såklart var det ju synd om dem och liksom "kul kille" men det var ju inte så att jag gick hem och grät. Många av dem som jobbade där, de som fick sparken, har ju kontakt fortfarande.



Operatören blev motiverad av att få behålla jobbet när hon var nära att förlora det. Istället för att må dåligt eller ge upp känner hon en nytändning inför jobbet och vill prestera ännu bättre. Hon uttrycker en irritation mot de kollegor som inte gjort så bra jobb och undrar hur de kan ha fått stanna kvar. En annan operatör känner dock på ett helt annat sätt och uttrycker sin oro när hon har misstankar om att förlora sitt arbete.

Jag är lite orolig faktiskt bara för att ha mitt jobb kvar faktiskt dom säger hela tiden dom ska anställda nya hela tiden och dom blir ju bäst på det, dom blir utbildade på det direkt, och då kan jag känna mig hotad av det/ ... /det värsta är väl då det som jag fått höra nyligen, att de nyanställda kommer före så länge dom är bättre än jag. Då tycker jag det är lite orättvist, vad säger man - sist in först ut, lite så tycker jag det ska vara. Jag har ju inte varit där längst men ändå längre än vissa.

Tydligt har operatören blivit informerad om att det skall nyanställas men hon vet inte om det kommer att påverka henne. Hon är inte lika resultatinkriktad som förra operatören då hon tycker det är orättvist att inte få stanna kvar när hon jobbat där längst.

## **Företagskultur/- klimat**

Arbetsklimat eller företagets kultur påverkar till stor del upplevd stress och kan yttra sig på många olika sätt. Oskrivna regler och förhållningssätt kommer till uttryck genom ord, handling eller genom fördomar. Kollegialt stöd eller brist på kollegialt stöd verkar hur klimatet på arbetsplatsen är.

Och en försäljningschef där sa det, den första försäljningschef som jag hade med att göra sa det att bara så ni vet ni säljare är som ketchupflaskor; vi trycker och trycker på er sen när ni är slut så kastar vi ut er för det finns hela tiden på marknaden. Och det gör ju det ...

Operatören ger en bild av den människosyn som präglar ledningens inställning till sina anställda. Chefens uttalande kan tolkas som provokativt och skrämmande i den meningen att de anställda är utbytbara samtidigt som det är ärligt och modigt av chefen att våga uttala sina inre tankar. Operatören verkar hålla med om att det är sant. Detta kan vara ett uttryck för socialisering och acceptans av företagets klimat.

Även tillåtande av informell grupp påvisar företagsklimatet. En operatör berättar om informella grupper som hon inte tillhörde och som därför stötte ut henne.

Eller som killarna då som så fort en kund ringde in och ville ha en reservdel 'ja men då ska du få prata med vår reservdelsavdelningsexpert' så kopplade de samtalet till mig liksom men de gjorde de i ett år sen lärde de sig att de inte skulle göra det för att det var en kille som ringde in och skulle ha ett minne och det slutade med att han

köpte en helt ny serverlösning för en halv miljon, så att de lärde sig att det kunde vara värt att även sälja reservdelar... (skratt)

Fastän hon här blir illa behandlad så vänder hon det till en positiv företeelse. Hon påvisar inte att hon tycker det är fel att sådana saker får ske på en arbetsplats. Dock är hon medveten om att hennes sätt att tackla de illasinnade kollegorna och företagsklimatet och påpekar senare:

Jag har ju klarat mig länge med tanke på att jag var ensam tjej bland, på slutet nu, 150 killar så har jag klarat mig otroligt länge. Eh, har kanske lite mer psyke för det. Det var ju en tjej som gick in i väggen, var helt utbränd, därför att ja, dels för det att vi tjejer blev mer testade för våra tekniska kunskaper när kunderna ringde in än vad killarna blev och sen ville vi tjejer alltid vara lite bättre än killarna, alltså krav på oss själva. Så hon blev ju utbränd och valde att sluta, säga upp sig.

Hon anser att det är hennes egna karakteristika som gjort att hon klarat sig så pass länge inom callcenterbranschen. På grund av fördomar, troligen hos ledning, manliga och kvinnliga kollegor, kunder och hos henne själv, så tvingas hon bevisa att hon är tekniskt kunnig, trots att hon är kvinna. Företagsklimatet tillåter dock detta och hon verkar hålla med om att det är en hård bransch men att det fordras en stark karaktär, eller psyke, för att klara av det. Exempelvis klarade hennes kollega inte att bemöta kraven som ställdes på dem eftersom de var kvinnor, och blev till följd utbränd.

### **Chefsrollen**

Den närmaste chefens stöd till de anställda verkar vara av största betydelse. Den belastning som operatörerna upplever på arbetsplatsen kan reduceras med stöd från chefen. Därmed kan uteblivet stöd i form av krav eller kontroll av anställda fungera som stressor. Cheferna kan vara till stor hjälp där det finns risk för stress och utbrändhet och genom att till exempel agera stödjande på ett tidigt stadium och ha en tät kommunikation med den anställde. Likväl är det tämligen utbrett med anställda som upplever en distans till sin/a chef/er. Stöd från chefen kan exempelvis uttrycka sig i att operatörerna känner att de står på deras sida när det uppkommer kundkonflikter.

Det kan hända att man får kunder som vill klaga hos chefen och då försöker jag berätta det.../ oftast har man ju rätt men ibland orkar chefen inte tjafsas ger han kunden rätt och det kan vara väldigt irriterande.../ Det är inte så många som ringer som går så långt att man ringer till chefen att klaga - oftast händer det att de inte vill betala samtalet vilket vi alltid tar betalt för, jag vet inte hur det ligger till. Jag tror oftast de försöker vara på vår sida att det bara händer ibland.

När chefen inte stödjer operatören i hennes arbete känner hon en viss irritation gentemot chefen. Ändå upplever hon en generell känsla att cheferna står bakom henne och att de

försöker vara på "hennes sida". En annan operatör på samma företag känner att cheferna finns där men att det är en viss distans mellan dem.

Min chef finns ju där om jag vill något, om det är så att man behöver prata eller nåt... men oftast är det rätt svårt att få tag i dem... de är alltid på möte eller så sitter de i sitt lilla bås med dörren stäng, då vill man inte riktigt klampa in och störa dem...

Det tycks vara vanligt bland våra operatörer att det är svårt att få tag på sin chef. Denna distans mellan chef och operatör uttrycks upprepade gånger.

Dom håller sig ganska mycket inne på sina kontor bara och dom svarar ju oftast på frågorna, det är ju inte så att man kan be om att få ett annat uppdrag eller så utan det man får det får man... dom cheferna, de är ju inte mycket äldre än de som jobbar där och har inte speciell kompetens egentligen det är väl bara, ja de har väl *nån* större kompetens hoppas man väl...men det är väl ganska vänskaplig stämning så men dom skiljer sig från oss andra, de slipper ju det här, dom säger ju 'det här kan ni göra' och det är ju inget vi vill göra egentligen och då blir det ju ändå 'det är han som sätter oss på det här'...

Det verkar här vara en vänskaplig relation mellan anställd och chef men på samma gång uttrycker hon en distans till chefen eftersom de sitter för sig själva. Samtidigt är det cheferna som delegerar uppgifterna och operatörerna har inte något att säga till om gällande sina arbetsuppgifter utan är styrda av chefen. Egentligen vill operatören inte utföra vissa uppgifter men chefen sätter henne på de uppgifterna, vilket skapar en ännu större distans mellan operatör och chef.

Jag har nog sagt att det är lite stressigt men han gör inte så mycket åt det, han tittar mest på siffrorna och lyssnar inte på det örat /.../ det har blivit värre på sista tiden också, dom säger till och med det att även om du har jobbat här längre så är det dom som är bäst som får stanna kvar/.../jag är lite orolig faktiskt bara för att ha mitt jobb kvar faktiskt dom säger hela tiden dom ska anställda nya hela tiden och dom blir ju bäst på det, dom blir utbildade på det direkt, och då kan jag känna mig hotad av det/... /det värsta är väl då det som jag fått höra nyligen, att de nyanställda kommer före så länge dom är bättre än jag. Då tycker jag det är lite orättvist, vad säger man - sist in först ut, lite så tycker jag det ska vara. Jag har ju inte varit där längst men ändå längre än vissa....

Distansen mellan operatör och chef är stor då hon inte känner att chefen lyssnar på henne när hon ger uttryck åt att det är stressigt. Hon uppfattar inte något stöd från chefen, utan chefen kollar på de resultat som hon genomför. Dock sätter operatören inget större värde på resultaten själv utan tycker att eftersom hon varit där så pass länge borde hon ha företräde. Vidare beskriver operatören att hon på grund av detta är orolig för att ha jobbet kvar. Cheferna har talat om att de anställer nya och påvisar att om operatören inte får bättre resultat

så kanske hon inte har jobbet kvar. Samtidigt uttrycker operatören att hon inte har tillräcklig kompetens, att de nya får en mer uppdaterad kunskap och i jämförelse med dem blir hon då automatiskt sämre på sitt jobb, vilket hon uppfattar som delvis orättvist.

### **Uppmuntra och motivera**

Förutom att ge stöd har också chefen en funktion att ge uppmuntran och motivera sina anställda. Stor uppmuntran från chef och ledning borde ge mindre upplevd belastning.

Och en försäljningschef där sa det, den första försäljningschef som jag hade med att göra sa det att bara så ni vet ni säljare är som ketchupflaskor; vi trycker och trycker på er sen när ni är slut så kastar vi ut er för det finns hela tiden på marknaden. Och det gör ju det/.../ jag tyckte det kändes bra för jag kom då från den svenska tryggheten där en säljare då som även om du inte gör så bra resultat så får du en klapp på axeln. Det var ju nästan också så att de som inte gjorde så bra ifrån sig fick ännu mer klapp på axeln än de som gjorde bra resultat, för dem som gjorde bra resultat jamen det var ju bra, de skötte sig medan de som då inte gjorde så bra resultat fick klapp på axeln "kom igen nu, du klarar det här". De blev alltså mer peppade medan de som var bra var mer "ja men kör på". Där visste man ändå att jag är kvar för jag har bra resultat. De hade ju också då 2002 en stor utresning då de sa upp 60 personer på 4 timmar och känslan då när man gick ifrån den dagen, givetvis var man ledsen för kollegorna som hade fått sluta, men innerst inne var jag jätteglad för att jag hade verkligen gjort ett bra resultat ett bra jobb.

Chefens uttalande fick en oväntad motsatt effekt då operatören kände sig extra motiverad att arbeta eftersom hon kände sig utvald. Moralen i ett sådant uttalande av en försäljningschef kan ifrågasättas, men resultatet av det blev i detta fall bra och operatören kände sig mer uppmuntrad att jobba vidare. Samma operatör berättar:

Det mest positiva var det att man fick hela tiden beröm för att man gjorde bra resultat, man triggades hela tiden att göra bra resultat. Sen är det en otrolig, otrolig erfarenhet att ha jobbat där... det är ett otroligt bra bagage att ha med sig att ha jobbat på ett callcenter och överlevt där.

Operatören uttrycker här att hon känner ett stort stöd och uppmuntran från sina chefer som har gjort att hon "överlevt" åren i branschen. Detta tyder i sin tur på att det är en svår bransch att klara sig i utan motiverande chefer som ger beröm och stöd när operatören gjort ett bra jobb.

Vidare berättar samma operatör:

Så all coaching var ju mer positiv än det var negativ. Det blev mer liksom 'okej gör jag inte bra resultat, eller gör jag det kan jag kanske nå ännu bättre'. Vi hade en diskussion till exempel, jag låg alltid över hundra procent men jag hade en diskussion med min chef att vi hade ett mål att vi alltid skulle ha tre timmars talk time per dag, hade man inte det då liksom så... men nu hade jag ju det men jag sa

det att jag har ju 100 %, jag klarar över 100 %, på 2,5 timmar, men då sa han det att 'ja men vad kan du klara på 3 timmar?' Det var hela tiden den grejen, att okej det är bra om du gör 100 % men vad händer om du gör, tar fler samtal eller ringer fler kunder då kanske du gör 110 eller 120?.

Positiv coachning i form av uppmuntran och stimulation innebär att operatören känner sig manad att göra framsteg och arbeta mer och bättre.

... eh jag märkte ju inte den här negativa grejen sen hade jag ju otroligt bra och peppade coacher så givetvis all heder åt dem, eh. Gjorde man liksom en bra dag, bra resultat så fick man ju reda på det. Bra kämpat, hela tiden och det var ju den grejen också att de hade jättemycket tävlingar och vann man då dessa tävlingar så skickades det ut mail över hela callcentret vem som hade vunnit och vad man hade gjort eller om man hade fått in en större affär och det triggade ju en också att sälja ännu mer kände liksom man ville ju inte ha alltså priset hade ju ingen betydelse utan det var grejen att man blev sedd. Så det var ju inte för att sänka någon utan för att trigga.

Operatören har inte märkt något negativt eftersom hon påpekar att hennes chefer och coacher har stöttat henne. Det verkar vara viktigt att bli sedd av sin chef, cheferna skickade ut via mail allas resultat om tävlingar etcetera vilket fungerande som en motiverande faktor för denna operatör. Dock kan dessa "öppna" redovisningar av resultat ge omvänd effekt.

Det skickas ut varje vecka hur resultaten är i teamet.... inte min personliga, den får jag själv bara men hela teamets, och jag fattar ju grejen med det att det ska bli tävling och så men det är skitjobbigt eftersom man kan ju aldrig slappna av...de vet hela tiden vad jag gör och vilka siffror jag har och har man då en dålig dag, eller vecka, så påverkar det hela teamets resultat...

Det är belastande att ständigt känna till att de kontrollerar hur hon arbetar och att det i sin tur kan påverka hela teamet. Hon skuldbelägger sig själv genom att tänka på att hennes dåliga arbetsdag kan drabba de andra i teamet. Häri uppstår en konflikt då operatören har mentala förpliktelser dels gentemot företagets övergripande mål, teamets resultat och de personliga förväntningar som hon skall uppfylla.

Statistik på hur långa samtalen varit i snitt, hur många samtal jag tagit in hur många samtal jag ringt ut eh hur långa samtalen var ut hur långa samtalen var in, hur mycket man sålt på varje samtal. Så man fick hela tiden en såkallad 'close-rate' alltså hur många samtal man hade stängt affärer på. Det mailades ju ut dagligen, på "företaget X" (vår anm.) var det ju så att man hade uppföljningssamtal en gång i veckan med sin närmaste chef hade man inte över hundra procent då, ja på försäljning på de olika parametrarna då, var ungefär 15 olika parametrar man mättes på så hade man en uppföljning och var det så att man inte kom över 80 % så kom man på en så kallad 'performance improvement plan' och månaden efter då om man

inte hade över hundra så fick man sparken, så det var helt kallt. Så att det är ju därför också de har en personalomsättning på 60 %... alltså för mig kändes det egentligen bra för jag var ju drivande säljare, jag visste om det, jag var ju mitt eget lilla företag. Gör jag ett bra jobb ifrån mig får jag betalt för det jag gör och tiden jag lägger ner.

### **Medlyssning och feedback**

En av rutinerna på callcenter är att cheferna avlyssnar operatörernas samtal (avlyssning) eller sitter med bredvid och lyssnar på när operatören tar emot samtal (medlyssning). Det sker regelbundet och är en del av operatörernas vardag. Vissa operatörer ansåg att det var påfrestande händelser som syftade till att cheferna bedömde dem, medan andra ansåg att det ledde till förbättring av deras arbete.

Jag har en chef eller personalansvarig, som kommer minst en gång i veckan och lyssnar på när jag tar emot kunder och då säger han att det och det kan du göra bättre, och det var redan bra, fast det säger han inte så ofta/.../. de går in kanske en kvart/halvtimme och lyssnar och sätter betyg ungefär, sitter och räknar hur många gånger jag säger varsågod och utifrån detta så talar om han om vad jag ska bli bättre på och vad jag gör redan bra/.../ dom har skrivit ned - dom har ett papper med fyra rutor, under samtalet går dom igenom de här fyra rutorna och fyller i vilken del jag var bäst på, sämst på, vad jag *måste* förbättra eller vad jag *bör* förbättra

Chefen sitter med och lyssnar på samtalet för att sen ge kritik och direkt feedback på hur operatören utför sitt arbete. Den direkta feedbacken innebär vissa gånger att fler i salen hör det eftersom de sitter i ett kontorslandskap.

Det har ju hänt många gånger att man gjort det här och det är ju när alla andra sitter omkring men jag vet inte om de hör för de jobbar ju, det är ju inte så att alla sitter och lyssnar men det kan ju va att de hör... Men det är ju inte bara mig, bara jag som, de flesta känner nog samma sak.

Feedbacken är till största del inriktad på vad de *bör* och *skall* göra, inte vad de redan gjorde bra. Därutöver uttrycker de flesta operatörerna att de inte gjorde som de brukade när medlyssningen skedde.

Det känns väldigt stressande och det är lite dåligt ... dumt sätt att göra det på, för det första blir man lite mer nervös när han sitter där och sen kan man som sagt vara ögontjänare och bara göra det han vill man ska göra, det är inte så jättebra men jag vet inte hur man skulle ha gjort annars/.../Innan hade vi ett annat sätt – att vi spelade in oss själva, vi fick en bandspelare och vi spelade in oss själva, vi blev inte riktigt lika nervösa på samma sätt

Att operatören känner sig nervös kan ge till resultat att hon inte betar sig på samma sätt som hon skulle ha gjort om chefen inte satt där, vilket hon är medveten om. Hon berättar även att

hon inte orkar nå upp till chefens krav och göra som hon *skall* men försöker göra som de vill när de lyssnar. Andra berättar också om känslorna när chefen lyssnar på deras samtal.

En person lyssnade på när vi ringde en gång, som var lite chef, tror han till och med var delägare, man visste att han lyssnade på vartenda ord man sa, verkligen utvärderade ens teknik, tyckte jag var lite jobbigt, lyssnade vad vi sa och kommenterade efteråt, det kändes lite jobbigt för man kände att man var tvungen att exakt säga rätt saker på rätt sätt.../det kändes pinsamt att jag sa fel och att han anmärkte på det, mot den andra tjejen var han liksom bara positiv, jag tänkte "usch, varför var han tvungen att lyssna på just det här samtalet, jag har ju gjort mycket bättre" ...

Det verkar vara en vanlig känsla att det är jobbigt när chefen kommer och utför medlyssning för att operatören då måste prestera exemplariskt just under de minuterna. Operatörerna känner en viss press att visa att de är duktiga just i det tillfället när de vet att chefen sitter där. Värt att poängtera är här att operatören inte ens var informerad om *vem* som satt och lyssnade och utvärderade henne. En av operatörerna var emellertid van vid avlyssning då chefen gick in och "skuggade linjen", istället för medlyssning.

Det var en del av vardagen, jag tänkte inte på det. Eh, istället såg man det nästan positivt för att det var ju hela tiden det att man hade hela tiden feedback och cheferna var där för ens skull eh cheferna jobbade ju alltid för att man skulle nå ett bra resultat.

Avlyssningen var något som hjälpte operatören att bli bättre på sitt jobb eftersom hon såg chefernas roll som motiverande och coachande, de var där för att hjälpa henne, inte för att utvärdera eller bedöma henne. Samtidigt verkar avlyssning vara mindre stressande eftersom de inte är medvetna om det, vid medlyssning känner sig operatören mer utsatt. Exemplet nedan illustrerar att avlyssning i vissa fall kan vara nödvändig.

Personligen satt jag väl och ringde mina kompisar rätt mycket och pratad med dem... tills jag fick reda på att de avlyssnade samtalen då tog jag det lite lugnt med det... det visste jag inte från början.

Operatören var i detta fall medveten om att hon "fuskade" genom att prata med kompisar på arbetstid. Dock är det nämnvärt att operatören inte blivit informerad om att avlyssning skedde vilket kan ses som ett intrång i den personliga integriteten.

## **Belöning**

Belöningen av arbetsprestation inom callcenterbranschen kan se olika ut. De vi tar upp här är den ekonomiska belöningen. Tre vanliga alternativ är fast lön, 50/50 fast lön och provisionsbaserad lön eller helt provisionbaserad lön. Utöver detta finns bonusprogram, extra

gratifikationer vid ökad försäljning eller tillgänglighet i form av presenter (exempelvis biobiljetter) eller möjlighet att vinna tävlingspriser vid individuella eller teambaserade säljtävlingar. Vid våra intervjuer har vi stött på samtliga ovan beskrivna typer av belöningsmodeller.

All vänskap man har på jobbet är väl det som håller uppe en och den lilla belöningen i slutet av månaden.

Operatören värdesätter två viktiga element som håller henne kvar på arbetsplatsen: vänskap och lön. Pengar är en viktig faktor men att trivas verkar vara väl så väsentligt eftersom operatören nämner detta först. Vid callcenter där lönen är provisionsbaserad är trivsel med kollegorna inte lika essentiellt, där är fokus på lön och den extra belöningen i form av provision de får från att ha bra resultat.

Sen så givetvis var man ju belönad också på vad man sålde och är man då lite säljare så säljer man ju på /.../ alltså för mig kändes det egentligen bra för jag var ju drivande säljare, jag visste om det, jag var ju mitt eget lilla företag. Gör jag ett bra jobb ifrån mig får jag betalt för det jag gör och tiden jag lägger ner. Och det var ju det jag tänkte på som mest när jag började där. Jag var 22 år när jag började där, så det var ju så det var bara pengarna som gällde.

Operatören beskriver sig själv på säljare och vidimerar bilden av att en säljare skall sälja och ett belöningsystem i form av provision förstärker detta beteende. Hon bekräftar för sig själv att det hon gör är rätt och tycker att det är endast upp till henne att göra ett bra jobb eftersom hon ser sig som en isolerad enhet utanför den gemensamma arbetsinsatsen. Hon känner också att hon har kontroll över sin situation, att hon kan påverka sin egen belöning genom att göra ett bra jobb och sätta det i relation till den tid hon lägger ned. Pengar är här en viktig drivkraft och anledning till att välja just denna typ av arbete.

Jo alltså, nä, ja man kunde nå 3 timmars talk time men du kunde inte ha både 3 timmars talk time och bara jobba åtta timmar om dagen. Så fem timmar om dagen skulle vara annat man jobbade med. Men det blir ju lätt det, jag menar du sitter ju inte och pratar i 3 timmar med en kund utan du har 20 minuters samtal med en kund och sen tar det ett tag om en ny kund ska ringa in och du ska lägga order, bara lägga en order tar ju, då när jag jobbade med det, tog 15 minuter kanske, 20 minuter, hade man då som vi hade att man skulle lägga 12 order om dagen så tickar tiden på där också. Så man jobbade alltid över. Men vi hade en grundlön ja, sen provision, men ingen övertid utan bara provision. Så det var ju så att stanna du en timme mer och får sålt två order mer ja då är ju det din övertidsersättning på det sättet.

Operatören berättar att för att nå målet tre timmars kundtid ("talktime") räcker det inte att arbeta normal arbetsdag på åtta timmar. Övertid är mer regel än undantag och övertidsersättningen utgörs av provision, vilket betyder att om operatören lyckas sälja blir det



belöning, annars blir det ingen övertidsersättning. Operatören beskriver hur belöningsystemet ser ut och att det nästan är omöjligt att nå upp till de högt ställda mål som företaget har på sina anställda.

## **Kompetens**

Att känna sig kompetent i sitt jobb är en viktig del för arbetstillfredsställelsen, både inför sig själv och sina arbetskamrater.

De senaste månaderna, är att det har kommit så mycket nytt på jobbet nu – som dom vill att man ska göra i vartenda samtal, svårt att förklara, olika saker man ska erbjuda kunden, olika sätt man ska söka på för att få fram bästa informationen, när man är van, jag har inte varit där så länge men man är van vid mitt sätt och så kommer det en massa nytt, det kan vara lite jobbigt, dom är väldigt på en att så ska det vara, lite jobbigt för att ... jag är lite orolig faktiskt bara för att ha mitt jobb kvar faktiskt, dom säger hela tiden dom ska anställa nya hela tiden och dom blir ju bäst på det, dom blir utbildade på det direkt, och då kan jag känna mig hotad av det ... plus att man vill ju inte vara dålig på det man gör/.../ det värsta är väl då det som jag fått höra nyligen, att de nyanställda kommer före så länge dom är bättre än jag. Då tycker jag det är lite orättvist, vad säger man - sist in först ut, lite så tycker jag det ska vara. Jag har ju inte varit där längst men ändå längre än vissa/.../ Jag har ju försökt förbättra mig, det är ju det första, eh, sen har jag sökt andra jobb.

Det är jobbigt med att behöva lära sig ett nytt arbetssätt när invanda arbetsmetoder kan enligt intervjupersonen fungera lika bra. De nyanställda arbetskamraterna utgör ett hot, eftersom de lär sig allt nytt från starten, och kan på så sätt konkurrera ut de sedan tidigare anställda. Dessutom upplevs det påfrestande när cheferna påtalar hur hon skall sköta sitt jobb.

I en annan organisation där anställda blev uppsagda när de saknade tillräcklig kompetens blev det en omvänd reaktion på kravet på tillräcklig kunskap från cheferna.

Men det var också så nu tar de mig inte för att jag gjort ett dåligt resultat utan för att jag är tjej, dom har mer tekniska killar, men så var ju inte fallet för att jag var den som är mest teknisk kunnig i min grupp, för att jag var tjej för att jag hela tiden satte press på mig själv, läste på mer än killarna.

Operatören känner sig pressad av att killar anses mer tekniskt kunniga och som tjej måste hon då påvisa motsatsen. På så vis motiveras hon till att höja sin egen kompetens.

## **Manuskript**

Det är vanligt i callcenterbranschen att operatören har ett färdigt manuskript som skall följas. I många fall måste operatören hålla sig strikt till manus.

Det är vissa fraser de vill att man ska säga och dom får man väl ändra lite på men inte för mycket på./.../ Det hade säkert varit roligare om jag sålt saker jag trodde på själv. Nu var det mycket manusbundet.

Ett säljsamtal vid en viss produkt kan, som ovan beskrivet, bestå av väl inövade fraser.

Intervjun eller säljsamtalet kan även vara manusbundet genom standardiserade frågor som operatören går igenom.

Man slog, hela undersökningen låg på datorn så det stod punktvis man skulle göra och vad man skulle säga, precis all presentation och såhär... så slog man bara upp på telefonen bredvid och så hade man sitt headset som man pratade i...

I det här fallet blir intervjun mer mekaniskt styrd. Det finns dock även möjlighet till mer personligt utformade intervjuer där det finns möjlighet att gå utanför givet manuskript.

Ja, alltså samtalen kunde ju ta olika riktning, det beror på vem man pratar med, och vad dom jättegärna vill prata om, ringer man gamla farbröder till exempel så vill de gärna prata politik och såhär om man kommer in på en fråga som handlar i närheten där så börjar de prata så kan man ju prata vidare, man är ju inte den som är ohyfsad som inte pratar ... en intervju kunde ju ta allt från punkt till pricka precis vad de ska handla om sen kunde det ju ta långt över tiden om man prata då med någon som man tycker är intressant att prata med /.../ ja, det kan man ju diskutera om det är OK eller inte, det ger väl ändå företaget ett bättre rykte och det ser ju bättre ut om folkuppskattar att dom pratar vidare och inte är så stela och fokuserade på vad de vill ha ut liksom ...

Operatören känner sig nöjd med att inte bara utföra sitt jobb som säljare utan även vara en socialt inkännande medmänniska. Dessutom anser operatören att företaget på sikt tjänar på detta.

Givetvis skulle man sälja på och ge kunderna rätt försäkring. Men efter åren gick så blev det att det blev mer ren försäljning egentligen så när kunderna ringde in skulle man hela tiden fråga om de hade hemförsäkring, vad har ni för bilförsäkring, olycksfallsförsäkring så det var hela tiden mer försäljning man skulle göra. Det blev man mätt på också.

Operatörens roll som säljare är här påtaglig. I manuskriptet står det vad de skall fråga om och det är tydligt att operatören till slut tycker det blir i mesta laget.

## **Sammanfattning**

Genom den tematiska analysen har vi delat upp de delar som operatörerna talade om när de skulle beskriva sina psykosociala arbetsförhållanden. De beskrev arbetsplatsens utformning och hur de satt tillsammans med kollegorna. Kollegorna utgjorde ett stort stöd för operatörerna och var många gånger den motiverande faktorn att gå till arbetet. Det sociala

stödet de kände från kollegor var även viktigt då kundkontakten ibland blev påfrestande då kunderna var otrevliga. Operatörerna uttryckte ett behov av återhämtning och socialt stöd efter vissa speciellt jobbiga samtal. Vi fann också att brist på socialt stöd ledde till att interaktionen mellan kollegor blir konkurrerande, vilket dock en av operatörerna upplevde som motiverande. Vissa tyckte inte att de passade in som operatör på callcenter och tyckte därför att det var påfrestande att ha kundkontakt. Chefen hade en stor roll i det upplevda psykosociala arbetsförhållandet, chefen fungerande som stöd vid jobbiga kundsamtal och som coach. Vissa operatörer kände en viss distans till sin chef och de upplevde då saker som med- eller avlyssning som påfrestande, medan vissa tyckte att det var positivt genom att de fick feedback från chefen. Vi kommer nu att gå vidare med vårt material för att knyta an det till tidigare nämnda teorier och modeller.

## **Analys**

I denna del ämnar vi relatera det empiriska material vi just redovisat med teoretiska arbetsmiljöperspektiv. Vad innebär det som våra intervjupersoner har sagt, hur är det att jobba på callcenter?

Vid inledandet av vår studie antog vi att de psykosociala arbetsförhållandena på ett callcenter skulle innebära stress och att all upplevd stress skulle vara negativ för operatören. Dock insåg vi senare att så inte är fallet. Våra intervjuer uppvisar en stor divergens mellan upplevd positiv och negativ stress då vissa tyckte att en del inslag i arbetsförhållandet var påfrestande medan andra ansåg att det sporrade dem. Selye (1956/1958) konstaterade att den positiva stressen är bra för de utmaningar som motiverar en individ att arbeta hårt och nå sina mål. Vissa operatörer menade att de kände sig stressade på sin arbetsplats vilket fick dem att känna uppgivenhet, medan andra operatörer berättade att de blev stimulerade att klara av ännu mer när deras arbetsbelastning ökade. Även den indirekta stress som vissa upplevde då de kände osäkerhet inför eventuell fortsatt anställning, som Karasek (1979) beskriver som en stressor, upplevdes både som positivt och negativt. Samma stressor kan således ge olika konsekvenser beroende på vilken person det är, beroende på deras personliga mål och motivation. Vad en person ser som inspirerande utmaning kan en annan uppleva som hot. Enligt Angelöw (2002) beror detta på att stress är en fråga om individens tolkning av situationen och inte yttre påfrestningar, och eftersom individer är olika tolkas därmed samma situation annorlunda. Som tidigare nämnts spelar personliga egenskaper till viss mån in i individens upplevelse av dennes psykosociala arbetsförhållande. Brief och Weiss (2002) menar exempelvis att

individer med hög neuroticism är benägna att uppleva olika grader av negativa sinnesstämningar, såsom ängslan, depression, fientlighet och skuld känslor medan individer med hög extraversion är benägna att beskriva sig själva som glada, entusiastiska, ha hög självkänsla, vara aktiva och energiska. Den genetiska förklaringen kan vara att stresshormonet kortisol är kopplat till stressupplevelser. Vi kan dock inte dra några slutsatser angående individuella karakteristika då vi inte genomfört några mätningar på intervjupersonernas personlighet.

Flertalet av våra intervjupersoner framhöll att bristen på kontroll och/eller arbetskrav, det vill säga frihet att bestämma vad som skall göras samt hur och när det skall göras, var en faktor som klart påverkade det psykosociala arbetsförhållandet. I en undersökning genomförd av Toomingas et al. (2003) vid 16 separata företag med 28 geografiskt skilda callcenter i Sverige framkom det att operatörerna upplevde en brist på kontroll över arbetet 58 % av tiden. Det förekom där inga skillnader mellan inkommande eller utgående kundsamtal. När de psykologiska kraven på jobbet är höga och kontrollen är låg finns det stor risk för fysisk och psykisk ohälsa menade Karasek och Theorell (1990). De menade även att snäva tidsmarginaler, orimligt ställda mål, avsaknad av planering och beslutsfattande rörande egna arbetsuppgifter, orsakar hög stressnivå hos de anställda. Vid våra intervjuer visade det sig att operatörernas psykologiska arbetskrav, den ansträngning eller insats som krävdes för att arbetet skulle bli utfört, var stor samtidigt som egenkontroll var liten. Den bristande egenkontrollen kan påvisas då de inte själva kunde styra sina arbetsuppgifter eller hur de skulle utföra dem då många hade färdigskrivna manus. Bristen på egenkontroll men samtidigt höga psykologiska arbetskrav är typiskt för serviceyrken, till vilka operatör på callcenter räknas. Operatörernas skildring av att de inte fick bestämma var de skulle sitta eller vad de skulle arbeta med under arbetsdagen vittnar om en upplevd känsla av brist på kontroll och inflytande. Ytterligare exempel på låg kontroll kan nämnas att flera av våra intervjuade operatörer inte fick ringa upp kunden själva, utan detta gjordes automatiskt utan möjlighet till en kort återhämtning efter föregående samtal. Även de operatörer som arbetade med inkommande samtal upplevde en frustration över bristen på återhämtning.

Som tidigare nämnts framhåller Melin (2003) i sin studie om mentala löpande band att det är viktigt för den anställda att få möjlighet till reflektion och återhämtning. Författaren menade att monotonin, arbetets bundenhet och höga intensitet är ett gemensamt och utmärkande drag för callcenters arbetsförhållanden. Vi har i våra intervjuer kunnat urskilja liknande

upplevelser då många beskriver att de tycker att arbetsuppgifterna är likformiga, att de är kontrollerade och styrda och stressade på grund av hög arbetsbelastning.

Karasek och Theorell (1990) menade även att det fanns ett tredje krav, det emotionella kravet, det vill säga att hålla tillbaka sina känslor. Emotionella krav förekommer inom många yrkeskategorier men blir speciellt tydligt inom serviceyrken, där omgivningen förväntar sig att en anställd skall uppträda på ett specifikt sätt. I våra intervjuer framhöll operatörerna det upplevda kravet att vara vänliga och tillmötesgående mot sina kunder, oavsett hur kunderna uppträder. Som vi tidigare nämnt är operatör på ett callcenter ett utpräglat serviceyrke och har dagligen många kontakter med kunder. Operatörens huvudsakliga uppgift är att ge kunden den information eller service som kunden förväntar sig få samt ett vänligt och glatt bemötande för att kunden skall få ett gott intryck av företaget. Samtliga operatörer upplevde det påfrestande att alltid behöva vara vänliga och glada – speciellt när kunden var otrevlig eller rentav oförsämd. Samtliga operatörer hade stor erfarenhet av otrevliga och arga kunder och tyckte det var extra psykiskt belastande att inte få ta en paus och prata av sig med sina kollegor direkt efter ett sådant samtal. Vi kunde konstatera att även gällande denna aspekt av operatörernas arbete var behovet av återhämtning stor. Möjlighet till återhämtning lindrar stresssymptomen och ger tillfälle till fysisk och psykiska uppladdning fastslår Angelöw (2002). Det är således viktigt att försöka skapa större återhämtningsmöjligheter, vilket kan göras genom möjlighet till socialt stöd, begränsad övertid, längre sammanhängande ledighet, klara återhämtningspauser i arbetet, att respektera gränsen mellan arbete och fritid och inte sitta för långa arbetspass. Enligt Angelöw uppstår stresssymptom när kropp och själ inte får återhämta sig. En lagom arbetsbelastning innebär således att det finns tillräckligt med tid för återhämtning. När kunder är otrevliga upplever de flesta att de inte har möjlighet att prata av sig eller att de inte får avreagera sig. Operatörerna rapporterade en brist på pauser, speciellt att få eller kunna ta paus när de som bäst behövde det, som speciellt besvärande. Några operatörer nämner trots allt att otrevliga och arga kunder är i minoritet och att just kundkontakten är ett av de viktigaste och mest stimulerande inslagen i arbetet. Speciellt viktigt tyckte några av operatörerna att det var med ”small talk”, det vill säga att vara social och trevlig mot kunden och få ta sig friheten att prata med kunden utan att vara styrd av tillrättalagda frågor eller säljargument. Betydelsen av kundkontakt var således mer betydelsefull för vissa, medan andra mer ville ha något ut av kunden, såsom information eller försäljning. Om målet med samtalet inte nådde resultat inom viss kalkylerad tid avbröt operatören samtalet. Hur operatören ser på sitt arbete kan bero på att de har olika syn på sin

egen roll som operatör – antingen att de styrs av en inre eller yttre kontroll av sina arbetsuppgifter. Rotters (1966) teori om ”locus of control” behandlar individers skilda sätt att reagera på dåliga psykosociala arbetsförhållanden och stress beroende på om de upplever att de äger makten över sin situation eller inte. De individer som besitter tron att de kan åstadkomma något av egen kraft har det som kallas ”internal locus of control” (inre kontroll) och kan enligt Landy och Conte (2004) uppleva mindre stress. Endast en av våra intervjupersoner beskriver att hon har kontroll och känner makt att kunna styra över sin arbetsinsats och påverka sina resultat och personliga belöning. Vi har därför anledning att tro att hon tillhör de individer med ”internal locus of control” eftersom jämfört med våra andra intervjupersoner som upplevde vanmakt och frustration över att inte själva kunna kontrollera sina resultat (”external locus of control”) så upplevde hon ingen psykisk belastning av arbetsförhållandet.

En betydelsefull faktor i upplevelsen av den kontroll operatörerna upplevde var med- och/eller avlyssning. Enligt en studie genomförd av fackförbundet HTF visade det sig att operatörerna på callcenter kände sig övervakade och kontrollerade. Speciellt samtalsräkningen kändes belastande, men även med- och/eller avlyssning gav olustkänslor. Registrering av samtalen är ett av problemen med arbetsförhållandena som har uppmärksammats både internationellt och i Sverige (HTF, 2000). Toomingas et al. (2003) studie visade dock att med- och/eller avlyssning kunde vara ett bra sätt att utveckla sina kundsamtal, men flera angav att de kände sig stressade, oroliga eller nervösa av samtalsräkningen eller med- och/eller avlyssning. Några operatörer vi intervjuade tyckte dock att den som med- och/eller avlyssnade (oftast chefen) utövade en viss kontroll över dem, eftersom det till exempel noterades hur många gånger operatören använde ett visst ord eller höll sig till angivet manuskript. Vissa angav även en olust eller oro inför detta moment då de blev nervösa och inte visste exakt när med- och/eller avlyssning skulle ske. De som blev medlyssnade kunde skärpa till sig och göra vad de trodde/visste var önskat beteende i just den situationen medan de som blev avlyssnade inte reflekterade så mycket över det. Dock kände inte alla intervjupersoner sig kontrollerade av detta tillvägagångssätt. En operatör upplevde det positivt eftersom hon fick feedback av chefen och kunde rätta sitt beteende för att göra ett bättre jobb. Hon lade fokus på att avlyssningen gav möjlighet till feedback och därmed förbättring mer än att det var ett påfrestande moment. Coachning och uppmuntran motiverar anställda menar Angelöw (2002), vilket även vi fick erfara i våra intervjuer då de som gav intryck av att vara mest motiverade även tyckte att de fick mycket feedback och coachning av

sin chef. Vi kunde se att de operatörer som upplevde att de hade en bra chef som stöttade dem och gjorde så att operatören kände sig sedd, hade en hög commitment och därmed ett tillfredsställande psykosocialt arbetsförhållande. De intervjupersoner som trodde på organisationens värderingar och var villig att anstränga sig lite extra för att hjälpa företaget nå sina mål och har en stark vilja att stanna kvar i organisationen kände därmed en hög grad av commitment. De med hög grad av commitment var även beredda att satsa mer av sig själva och sin kompetens.

När intervjupersonerna beskrev sin arbetsdag pratade de inte så mycket om arbetsuppgifterna utan mer om med vem de satt tillsammans med och om de hade möjlighet till fysisk kommunikation beroende på om de satt i enskilda bås eller i öppna kontorslandskap. Enligt Karasek och Theorell (1990) kan socialt stöd leda till att individen får en bättre förmåga att hantera stress. Även enligt Angelöw (2002) fungerar socialt stöd som en buffert för att hantera stressiga situationer på arbetet. Den relation individen har med kollegorna påverkar således det psykosociala arbetsförhållandet individen upplever, vilket även framkom i våra intervjuer. De flesta operatörerna tyckte att interaktionen med kollegorna var stressreducerande medan en operatör kände sig stressad av kollegorna då hon inte kände sig delaktig i deras kamratskap. Bristen på socialt stöd kan således vara en stressfaktor i sig. I detta fall ställde operatören sig utanför samhörigheten och fick en konkurrerande attityd mot sina kollegor. Det blev för henne en konstant tävling om arbetsresultat vilket upplevdes som psykiskt belastande men som samtidigt motiverade henne att arbeta ännu hårdare.

Operatörerna beskrev även tillfällena då de var väl införstådda med att det var fel tidpunkt att ringa kunden. Dessa samtal kunde äga rum till exempel tidiga söndagsmorgnar eller mycket sena kvällar. Några operatörer upplevde detta som så traumatiskt att de hade svårt att ringa upp en ny kund. Några av operatörerna rapporterade även att de hade skuld känslor och fick rentvå sig från ansvar genom att intala sig själva att det är arbetsledningen som bestämt att operatören skall ringa under dessa för kunden irriterande tider på dygnet. Operatören kände vanmakt över att inte kunna påverka sina arbetstider. Som ytterligare emotionell belastning upplevde operatörerna att deras yrke inte innebar någon status, de bemöttes inte med någon respekt och kände ingen egen stolthet utan snarare skam över sitt arbete. Det fanns även operatörer som uttryckte skuld känslor över att sälja produkter eller tjänster som varken kunden hade behov av eller efterfrågat. Denna obekväma situation som operatören tvingades ställas inför kontinuerligt gjorde att hon kände stor olust inför sitt arbete. Andra operatörer

tyckte dock att det var ett statusyrke och ansåg sig själv som ”driven säljare” och ”egen företagare”. Det kan bero på att operatören identifierade sig mer med rollen som operatör/säljare. De som identifierar sig med yrket var de som kände att de ”passade in”. De operatörer som upplevde mest olust inför arbete var de som inte tyckte att de passade in på arbetet. French et al (1982) påvisade i sin teori – Person-Environment Fit Model – värdet av rätt person på rätt plats. En god kongruens mellan person och miljö uppkommer då personliga färdigheter och förmågor överensstämmer med arbetskraven och arbetsmiljön. Vissa operatörer antydde att de inte kände att de hade alla färdigheter och/eller personliga egenskaper som passade in på arbetet som callcenteroperatör och upplevde därmed olust. Andra såg sig själva däremot som kompetenta operatörer och var därmed mer positiva till arbetet.

Samtliga operatörer vi intervjuat har på något sätt fått en gratifikation utöver sin överenskomna grundlön. Gratifikationen kunde vara en provision, en bonus eller en present. Enligt Lockes (1968) ”goal-setting” teori leder höga målsättningar till högre prestationsnivåer under förutsättning att individen har accepterat dessa mål. Vi kunde konstatera att de operatörer vi intervjuade hade mycket varierande inställning till denna acceptans. Vissa operatörer hade accepterat målen och anpassat sig efter dem.

Det kan bland annat betyda att en operatör tycker sig kunna påverka sin belöning genom att höja sin kompetensnivå eller kan det innebära att en operatör känner sig övervakad och påtvingad att använda ett tekniskt informationssystem på ett sätt som inte känns bekvämt för just henne. Det kan också innebära att betydelsen av kundkontakten skiljer sig när de jobbar med försäljning respektive med mer utpräglad service.

### **Sammanfattande analys**

Vårt arbete har syftat till att få inblick i hur det är att jobba på callcenter. Vi har redovisat ett antal arbets- och organisationsteorier som berör ämnet och kopplat dem till våra resultat. Innan vidare diskussion sammanfattar vi huvudlinjerna i våra resultat. Vi tolkar våra resultat så att det förekommer skiftande psykosociala arbetsförhållanden på callcenter. Även reaktionerna på dessa förhållanden skiljer sig åt.



Våra intervjupersoner talade om den upplevda känslan av brist på kontroll över arbetet, både när det gäller inflödet och belastningen av arbetsuppgifter och arbetsuppgifternas innehåll. Vidare betonade intervjupersonerna starkt det sociala stödets betydelse och nämnde både chefens/ledarens och kollegornas roll i den arbetsrelaterade hälsan. Karasek och Theorells (1990) krav/kontroll modell är användbar här då låg egenkontroll och höga psykologiska krav skapar en dålig arbetsmiljö. Melin (2003) poängterar att även om callcenters organisatoriska utformning kan skilja stort sinsemellan så kan de ofta karakteriseras av arbetets bundenhet och höga intensitet. Arbetet som operatör på callcenter beskriver Melin som mentala löpande band eller som lite slarvigt uttryckt ”Tayloristiska löpande bandet”. Flera operatörer beskrev arbetet som monotont och varje dag liknade den andra. Denna upplevelse av enformighet – ett slags ”mentalt löpande band” – bekräftas således i Melins (2003) studie om arbeten som kräver en löpande hög kognitiv insats vilket leder till att olika stressystem i kroppen ständigt är påslagna med stor risk för ohälsa. Studien bekräftar att det är viktigt att den anställda får möjlighet till reflexion och återhämtning för att kunna värja sig mot meningslöst monotont informationsflöde. En långvarig exponering av monoton kognitiv belastning leder alltid till mental trötthet. Tendensen är att arbetsinnehållet i flera relativt nyetablerade IT-verksamheter i hög grad medför denna typ av exponering. Arbeten med låg komplexitetsgrad, korta, upprepade och hårt styrda mentala arbetscykler utförda under hög kognitiv upptagenhet kan få hälsomässiga konsekvenser. Melin (2003) menar att trötthet ses som en signal på att sluta en aktivitet på grund av minskade resurser eller minskad energimobilisering. Som ett resultat av den biologiska evolutionen är en sådan reaktion funktionell och därmed ändamålsenlig som skydd mot total utmattning.

De emotionellt höga arbetskraven var för intervjupersonerna i vår studie en av de bidragande orsakerna som påverkade deras psykosociala arbetsförhållanden. Kravet på att tvingas hantera otrevliga kunder och samtidigt i varje situation vara vänlig och tillmötesgående, upplevdes av våra intervjupersoner som psykiskt belastande. Även kravet att vara vänlig och glad, oavsett operatörens egen personliga livssituation, var påfrestande i den vardagliga kundkontakten. Vi har därför även i vår studie kunnat konstatera hur viktig Karasek och Theorells (1990) teori om socialt stöd är för den enskilda operatören i callcenterbranschen.

Vi har även funnit att personliga faktorer, såsom hur operatören själv upplevde sig passa in i det specifika arbetsförhållandet (Person-Environment Fit Model) och hur hon kände sig kunna påverka eller styra sitt arbetsförhållande (Locus of Control) hade stor betydelse för hur hon

upplevde den psykosociala belastningen i arbetet. En intressant aspekt i detta sammanhang är att våra intervjupersoner hade en avvikande inställning till samma fenomen. De intervjupersoner som ansåg sig passa in väl in i miljön och till arbetsuppgifterna rapporterade ett bättre psykosocialt arbetsförhållande än de som ansåg sig vara olämpliga.

## **Diskussion**

Vår största iakttagelse i vår studie är att operatörernas psykosociala arbetsförhållanden i stor utsträckning beror på den upplevda känslan av kontroll över sitt arbete och sina arbetsuppgifter. Som regel har operatören låg kontroll på grund av ingen eller låg påverkan på mottagandet av inkommande och utgående kundsamtal. Kontrollen uttrycker sig även i att de anser sig vara övervakade av ledningen. Operatörerna upplever även sig kontrollerade och bevakade av att ledningen för statistik och att den enskilda operatörens resultat i vissa fall redovisas öppet för företagets samtliga medarbetare. Även om vissa operatörer i vår studie accepterar att det förhåller sig så, är det ändå kring "siffror" och resultat allt kretsar. Callcenterbranschen är inriktad på resultat och lönsamhet. I takt med att IT-branschen växer sig allt starkare, är det vår uppfattning att callcenters, som ju kan ses som en del av IT-branschen, kommer att bli allt fler inom den närmaste framtiden. Det skall vara enkelt för kunderna att bara lyfta på luren och få den support och service som de önskar vilken tid på dygnet som helst. Det kommer därför med största sannolikhet i framtiden att bli det mest vanliga sättet för företag att ge service och support till kunden. Vi tror även att många callcenters kommer att förflyttas till låglöneländer där arbetsförhållandena inte kan jämföras med svenska förhållanden. Callcenterbranschen går således mot en ännu mer konkurrerande marknad och eftersom arbetet ofta inte kräver någon större kompetens eller utbildning är operatörer inte svårrekryterade. Eftersom det inte är svårt att få tag på operatörer idag är det egentligen inte så konstigt att de anställdas insatser i företaget, deras resultat, mäts och kontrolleras. Visar en operatör dåliga resultat byts hon ut mot en ny. Det är väl känt att personalomsättningen är hög inom callcenterbranschen. Detta innebär även att yrket som operatör inte är ett "säkert" jobb, de anställda vet att om de inte gör ett bra arbete kan de förlora jobbet. Av de vi intervjuade hade samtliga inställningen att det var ett temporärt arbete som de inte visste hur länge de skulle ha kvar. Denna inställning kan till stor del även bero på ledningens inställning och attityd. Uttalandet från en av våra intervjupersoner om att hennes chef uttryckte sig att operatörer är som "ketchupflaskor", som cheferna klämmer på tills de tar slut, sedan kastas de ut, talar för sig själv. Operatörerna pressas och pressas tills de inte orkar

mer och slutar eller tills de blir utbrända. Företaget förlorar inget på detta eftersom det inte är underskott på operatörer att anställa. Operatören är därför lätt utbytbar och det är viktigt att göra ett bra arbete och framförallt visa bra resultat. Företagen vill heller inte ödsla tid på en dålig operatör och mäter då deras arbetsinsats på olika sätt, vilket leder till att ledning utövar en kontroll över den anställde. Den enskilde operatören får således uppleva att bli granskad in i minsta detalj och kan som följd av detta uppleva ett sämre psykosocialt arbetsförhållande.

Mätning av arbetsinsatsen och därmed en utövad kontroll av de anställda innebär att företagsledning och ledare har en betydande roll för de anställdas psykosociala arbetsförhållanden. Det är dock ledarens ansvar att se till att det är en bra arbetsmiljö enligt Angelöw (2002). Det är även arbetsgivarens ansvar och skyldighet enligt Arbetsmiljölagen att förebygga ohälsa och olycksfall samt uppnå en god arbetsmiljö. Ledarens indirekta uppgift bör då vara att få sina anställda att känna sig mindre kontrollerade och mer delaktiga, samt vara stödjande och uppmuntrande. Känslan av delaktighet ökar även den anställdas commitment, vilket ledningen bör tjäna på då individen förmodligen gör ett bättre arbete. På ett callcenter där arbetsuppgifterna till största delen är styrda kan det således vara viktigt att låta de anställda vara delaktiga på arbetsplatsen, eller i alla fall få dem att *känna* sig delaktiga. Det är som vi tidigare konstaterade, den *upplevda* kontrollen som gör att vissa operatörer erfar en dålig psykosocial arbetshälsa. Trots allt finns det ju fler yrkesgrupper som inte vet hur deras arbetsdag exakt skall se ut, spelar det någon roll om man som operatör vet exakt vad samtalen skall gå ut på? Det är den *upplevda* känslan av kontroll, känslan av att kunna påverka och vara delaktig, som tycks vara mest väsentlig. Ledaren bör därför uppmärksamma den anställda, ge konstruktiv feedback, lägga märke till om denna är duktig och därmed ge den anställda mer ansvar så hon vill stanna i organisationen och samtidigt observera om den anställda mår dåligt. Vi ställer oss därför frågan om det inte bör sättas ett större värde på ledarens roll inom callcenter än vad som görs idag och utöka kunskapen om psykosociala arbetsförhållanden? Många chefer på callcenter har säkerligen en adekvat utbildning vad gäller de rutinmässiga och tekniska delarna men innehar kanske inte den psykosociala kompetens som krävs för ett konstruktivt ledarskap. Eftersom callcenter är en växande bransch torde detta uppmärksammas för att utvecklas mot ett bättre mål, nämligen att skapa ett bra psykosocialt arbetsförhållande för de anställda på callcenter.

Begreppet konstruktivt ledarskap innefattar även att skapa bra förutsättningar för socialt stöd. Ofta vinner företagsledningen ekonomiskt på att ställa de anställda mot varandra, eftersom

det motiverar de anställda att öka produktiviteten och därmed stiger också lönsamheten för organisationen. Det kan vara så att det sociala stödet är stort fastän anställda konkurrerar med varandra men oftast leder konkurrens till ett sämre socialt stöd och en fientlig stämning på arbetsplatsen. Chefen och arbetsledningen vinner i längden på att skapa förutsättningar för ett bra socialt stöd bland de anställda, eftersom vi anser att socialt stöd leder till mindre upplevd psykosocial belastning. Vi menar också att det i förlängningen leder till lägre personalomsättning och sjukskrivningar på grund av utbrändhet.

Vi har efter genomförandet av denna studie ställt oss frågan om det kan vara så att individens personlighet spelar en viktig roll i det upplevda psykosociala arbetsförhållandet. En viss typ av människor kanske passar bättre in i callcenterbranschen än andra? Vi har kommit fram till att det förmodligen är så då vi sett en divergens mellan våra intervjupersoners upplevelser kring samma fenomen, såsom med- och/eller avlyssning eller mätning på antal samtal/dag. Vissa av våra intervjupersoner trivdes inte på sitt arbete, kände olust och upplevde det psykosociala arbetsförhållandet negativt. Deras förklaring var ofta att de upplevde jobbet som ”fel” och jobbade där mest för pengarnas skull. Andra upplevde att de passade utmärkt för jobbet. Detta kan bero på hur individen ser på sig själv och hur hon tycker att hon passar för arbetsuppgifterna. Rätt person på rätt plats är således viktigt för att uppnå ett bra psykosocialt arbetsförhållande. Det hade därför varit intressant som fortsatt studie att undersöka vilka personlighetsdrag som krävs och passar bäst in för just detta yrke. Tester som visar vilken ”Locus of Control” individen upplever hade varit intressant att studera, liksom vilken personlighetstyp i Five-Factor modellen individen tillhör eller exempelvis mäta kortisolnivåer. Att få fram dessa fakta hade varit relevant förutsatt att företaget har en målsättning att skapa ett bra psykosocialt arbetsförhållande istället för att utnyttja den höga personalomsättningen. Redan vid rekrytering av operatörer kunde företaget dragit nytta av möjligheten att använda sig av personlighetstester etcetera för att undgå anställa individer som inte passar för yrket. På så sätt kan människor även undvika framtida dåliga psykosociala arbetsförhållanden och sjukskrivningar. Statusen på professionen i sig hade även kunnat höjas, eftersom det då inte endast hade setts som ett temporärt arbete, utan som en långvarig sysselsättning. Dock är vi medvetna om att det finns fördelar, från företagets synpunkt, även med hög personalomsättning. Det hade varit intressant att vidare forska om hur arbetsledningen kan öka det psykosociala arbetsförhållandet för att kunna ge framtidens ledare utbildning och tillräcklig kompetens på området.

Vi har, som tidigare nämnts, arbetat utifrån Grounded Theory. Emellertid har vi på grund av begränsningar i både tid och uppsatsens omfattning inte kunnat fullfölja analysmetoden fullt ut. Det vill säga, vi har inte kommit på några egna teorier i ämnet. Dock skulle det vara intressant som följdstudie att utöka studien för att komma fram till nya teorier och aspekter av det redan insamlade materialet och eventuellt nytt material.

## Litteraturförteckning

- Angelöw, B. (2002). *Friskare arbetsplatser. Att utveckla en attraktiv, hälsosam och välfungerande arbetsplats*. Lund: Studentlitteratur.
- Alvesson, M. (1993). *Organisationsteori och teknokratiskt medvetande*. Stockholm: Nerenius & Santérus Förlag AB.
- Arbetslivsinstitutet (2007). Hämtad 2007-03-27 från <http://www.arbetslivsinstitutet.se>, <http://projekt.arbetslivsinstitutet.se/Presentation.aspx?projID=119&lang=sv>
- Bakka, J., Fivelstad, E., Lindkvist, L. (2006) *Organisationsteori: struktur – kultur – processer*. Malmö: Liber AB.
- Brief, A.P., & Weiss, H.M. (2002). Organizational behavior: Affect in the workplace. *Annual Review of Psychology*, 53, 279-307.
- Bruzelius, L.H., Skärvad, P-H. (2004). *Integrerad organisationslära*. Lund: Studentlitteratur.
- Cooper, C.L., Dewe, P.J., O'Driscoll, M.P. (2001). *Organizational stress. A review and critique of theory, research, and applications*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications Inc.
- Dabos, G.E., Rousseau, D.M. (2004). Mutuality and reciprocity in the psychological contracts of employees and employers. *Journal of Applied Psychology*, 89, 52-72.
- Denscombe, M. (2000). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. (Larson, P, översättning) Lund: Studentlitteratur (Original utgivet 1998)
- Handelstjänstemannaförbundet (HFT). (2000). *Den "nya" arbetsmarknaden*. HFT's projekt om förhållanden inom Telemarketing-Callcenter-Telefonintervjuföretag. Stockholm: Tjänstemannaförbundet.
- Karasek, R.A. (1979). Job demands, job decision latitude, and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Sciences Quarterly*, 24, 285-308.
- Karasek, R.A., Theorell, T. (1990). *Healthy work: Stress, productivity, and the reconstruction of working life*. New York: Basic Books.
- Landy, F.J., Conte, J.M. (2004). *Work in the 21st Century, an introduction to industrial and organisational psychology*. New York: McGraw-Hill Companies, Inc.
- Locke, E.A. (1968). Toward a theory of task, motivation and incentives. *Organizational Behavior and Human Performance*, 3, 157-189.
- Melin, B. (2003). *"Mentala löpande band" och risken för kognitiv överbelastning*. Stockholm: Arbetslivsinstitutet.
- Roy, M P., Kirschbaum, C., Steptoe, A. (2001). Psychological, cardiovascular, and metabolic correlates of individual differences in cortisol stress recovery in young men. *Psychoneuroendocrinology*. 26, 375-391.
- Selye, H. (1958). *Stress*. (Bernholm, B, översättning) .Stockholm: Natur och Kultur. (Original utgivet 1956).
- Smith, J.A. (2006). *Qualitative Psychology: A Practical Guide to Research Methods*. London: Sage Publications.
- Toomingas, A., Hagman, M., Hansson Risberg, E., & Norman, K. (2003). *Arbetsförhållanden och hälsa vid ett urval av callcenterföretag i Sverige*. Stockholm: Arbetslivsrapport Nr 2003:10.
- Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.
- Viner, R. (1999). Putting Stress in Life: Hans Selye and the Making of Stress Theory, *Social Studies of Science*, 29, 391-410.

## Appendix: Intervjuguide

Frågor:	Uppföljningsfrågor:
Hur länge har du arbetat på företaget?	varför valde du att jobba här?
Hur trivs du på din arbetsplats?	vad är det som gör att du trivs? fördelar och nackdelar med ditt arbete?
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berätta hur en vanlig dag ser ut för dig.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- när kommer du till jobbet?</li> <li>- vad är det första du gör?</li> <li>- ”var, när, hur, vem?”</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tänk tillbaka på de senaste 2-4 månaderna. Vad har du varit med om för situationer som varit belastande eller jobbiga på nåt sätt? Vilken är den första som du kommer att tänka på?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- när hände det?</li> <li>- vem var med?</li> <li>- vad var det du gjorde?</li> <li>- vad hände då?</li> <li>- hur kändes det?</li> <li>- vad gjorde dom andra?</li> <li>- hur var det?</li> <li>- vad tänkte du om det, hur försökte du hantera situationen?</li> <li>- vad tror du de andra tänkte om det? hur känns det, om dom tänkte så (om vi bara tänker fritt här)?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vad blev det för följder eller konsekvenser av det här?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- blev du trött?</li> <li>- stressad?</li> <li>- upprörd?</li> <li>- lugn?</li> <li>- gjorde du nåt efteråt?</li> <li>- har du ändrat ditt sätt att arbeta eller tänka om jobbet etc?</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>○ Hur vanliga är situationer som de här?</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kan man säga att även om situationen är ovanlig, så är sammanhanget och det som sker i det i någon mening som det brukar vara? eller var även sammanhanget ovanligt?</li> </ul>