

# Varför väljer du att lämna?

---

En kvalitativ fallstudie om fasthållning och egna uppsägningar i en vald organisation

Elin Engsfelt och Isabelle Åkerström

---

Handledare  
Mai Lundemark



## Abstract

Arbetets art:	Kandidatuppsats
Sidantal:	40
Titel:	Varför väljer du att lämna? En kvalitativ fallstudie om fasthållning och egna uppsägningar i en vald organisation
Författare:	Elin Engsfelt och Isabelle Åkerström
Handledare:	Mai Lundemark
Datum:	2022-01-14
Sammanfattning:	<p>Personalomsättning som sker till följd av egna uppsägningar är ett vanligt förekommande fenomen och problem hos organisationer. Det är kostsamt att förlora talanger. Uppsatsen syftar till att studera och analysera varför ställföreträdande butikschefer väljer att avsluta sin anställning i en organisation inom detaljhandeln. Genom en fallstudie med hermeneutiska inslag har sjuutton exitsamtal med ställföreträdande butikschefer och intervjuer med HR-ansvariga analyserats, för att synliggöra organisationens fasthållningsarbete, identifiera orsaker till ställföreträdande butikschefers uppsägningar samt jämföra dessa exitsamtal med hur organisationens HR-ansvariga tolkar uppsägningarna. Studien drar följande tre tematiska slutsatser: 1) ledarskapet, 2) introduktionsprocessen och utvecklingsmöjligheterna samt 3) arbetsmiljön. Fallstudiens bidrag utgörs av rikare förståelse för de ställföreträdande butikschefernas arbetssituation och deras reflektion över sin egen anställning. Gott ledarskap, utvecklingsmöjligheter, sund arbetsbelastning och involvering utgör tre viktiga komponenter i medarbetarnas trivsel, vilket kan motverka egna uppsägningar. Våra resultat ser vi är gynnsamma för organisationens fortsatta fasthållningsarbete. Vidare forskning som rekommenderas är utökade studier som kan ge nya kunskaper i fasthållningsstrategier samt öka förståelsen för hur arbetstagaren reflekterar över sin anställning och eventuella uppsägning.</p>
Nyckelord:	<i>Egna uppsägningar, fasthållning, push to leave-faktorer, pull to leave-faktorer, ledarskap, introduktionsprocess, utvecklingsmöjligheter, arbetsmiljö, exitsamtal</i>

## Innehållsförteckning

Förord .....	i
1. Inledning.....	1
1.1 Syfte och frågeställning .....	1
1.2 Avgränsning .....	2
1.3 Bakgrund.....	2
1.4 Disposition .....	4
2. Metod .....	5
2.1 Metodologiska utgångspunkter.....	5
2.2 Beskrivning och urval av material.....	5
2.2.1 Beskrivning och urval av exitsamtal .....	6
2.2.2 Beskrivning och urval av intervjupersoner.....	8
2.3 Beskrivning av utförd innehållsanalys .....	9
2.3.1 Kodning av exitsamtal .....	9
2.3.2 Genomförande och kodning av intervjuer .....	11
2.4 Reflektion kring fallstudiens kvalitet .....	13
2.4.1 Forskarrollen och etiska överväganden .....	16
2.4.2 Deltagarnas konfidentialitet.....	17
2.4.3 Kritik och alternativa tillvägagångssätt .....	18
3. Teoretiska utgångspunkter .....	20
3.1 Sökning, urval och källkritik.....	20
3.2 Orsaker till egen uppsägning.....	21
3.3 Ledarskap i relation till fasthållning av medarbetare.....	22
3.3.1 Den organisatoriska ledaren .....	22
3.3.2 Det organisatoriska ledarskapets struktur.....	23
3.4 Medarbetarens introduktion och utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen.....	24
3.5 Arbetsmiljöns inverkan på medarbetarnas trivsel.....	25
4. Resultat och analys.....	27
4.1 Organisationens arbete med fasthållning.....	27
4.2 Ledarskap i organisationen .....	28
4.2.1 Det eftersträvade ledarskapet i organisationen.....	29
4.2.2 Närmaste chefs ledarskapsstil.....	30
4.2.3 Ställföreträdande butikschefers roll och egna ledarskap .....	32
4.3 Ställföreträdande butikschefers introduktion och utvecklingsmöjligheter .....	33

4.4 Arbetsmiljö och teamkänsla.....	35
4.5 Sammanfattning .....	37
5. Avslutande diskussion.....	38
5.1 Bidrag och förslag till framtida forskning.....	39
Referenser.....	41
Bilagor .....	a
<i>Bilaga 1: Exitsamtalsmall.....</i>	<i>a</i>
<i>Bilaga 2: Intervjuguide.....</i>	<i>c</i>
<i>Bilaga 3: Sammanställning av resultat från kodning av exitsamtal .....</i>	<i>f</i>
<i>Bilaga 4: Informerat samtycke för organisationens deltagande.....</i>	<i>h</i>
<i>Bilaga 5: Informerat samtycke för intervju .....</i>	<i>i</i>

## Förord

Nu är den äntligen klar! Efter flera månader av arbete med kandidatuppsatsen och snart tre år på kandidatprogrammet i personal- och arbetslivsfrågor, kan vi nu (snart) tacka för oss! Nu kan vi ytterligare ett steg närmare vår examen.

Arbetet med kandidatuppsatsen har varit tidskrävande och utmanande, men vad mycket vi har lärt oss! Vi har lärt oss mycket om oss själva och hur vi tillsammans kompletterar varandra väl. Vi har fått djupare förståelse för hur rollen som mellanchefer kan upplevas - vilka svårigheter rollen kan innebära och vilken glädje rollen också kan generera! Vi har genom vår utförda fallstudie också lärt oss om fasthållningsstrategier och vilka faktorer som kan medföra att mellanchefer väljer att säga upp sig. Dessutom har vi lärt oss otroligt mycket om vilka utmaningar en organisation kan uppleva och hur deras HR-avdelning arbetar och samarbetar för att organisationen ska vara så hållbar, framgångsrik och trivsamt som möjligt.

Att skriva denna kandidatuppsats hade inte varit möjligt utan de som har hjälpt oss längst vägen. Dessa vill vi nu tacka!

Först och främst skulle vi vilja rikta ett stort tack till organisationen som gjorde hela den här uppsatsen möjlig! Tack för det goda samarbetet! Vi skulle även vilja tacka intervjupersonerna som har tagit sig tiden för intervju och har svarat på frågor och funderingar under arbetets gång. Tack till alla våra tre intervjupersoner! Ni bidrog till att exitsamtalen kunde analyseras ytterligare och vi uppskattar ert visade engagemang stort.

Ett stort tack till vi även rikta till vår handledare Mai Lundemark! Tack för alla råd och den hjälp du har erbjudit.

Slutligen vill vi tacka varandra för det goda samarbetet. Vi har som sagt lärt oss mycket av och med varandra under uppsatsens gång. Vem visste att ett kandidatarbete skulle vara så lärande, spännande, roligt och utmanande på samma gång!

Elin & Isabelle

*Lund, januari 2022*

# 1. Inledning

Organisationer hanterar dagligen flertalet olika utmaningar och problem som kan mätas och analyseras genom olika nyckeltal. Ett av dessa nyckeltal utgör personalomsättning och framför allt i form av egna uppsägningar (Van Dick et al., 2004). Detta nyckeltal kan organisationers ledning liksom HR och mellanchefer behöva arbeta mot genom så kallade fasthållningsstrategier. Detta syftar till att organisationen ska kunna behålla personal och uppleva en sund personalomsättning. Det som också motiverar fasthållningsarbetet är att höga omsättningskostnader kan minimeras. I rapporten från Akademikerförbundet SSR benämnd *Sänk personalnotan med bättre arbetsvillkor och löner* (2019) förklarar de olika typer av kostnader som uppstår vid en uppsägning och därigenom även en nyanställning. Rapporten presenterar rekryteringskostnader och introduktionskostnader, som material och handledning. Även inskolningskostnader tillkommer, vilket innefattar den kostnad som den nyanställda utgör tills den har blivit fullt produktiv i sin roll. I vissa fall kan även avvecklingskostnader räknas in i nyckeltalet, eftersom viktig kompetens kan komma att försvinna när en medarbetare slutar. Denna kompetens kan utgöra individuell kompetens, men även gemensam kompetens. Avslutar flera sin anställning under samma period kan de individuella och gemensamma kompetenserna som förloras påverka organisationen negativt (Johrén, 2018; Iverson & Deery, 1997; Van Dick et al., 2004).

Ett organisatoriskt arbete som minimerar dessa kostnader kan medföra omfördelning av resurser och därmed ökade investeringar i verksamhetens utveckling och tillväxt. Uppläring av nyanställda är ett exempel på en sådan investering. Att söka förstå och lära känna sina medarbetare blir därför viktigt för att respektive organisation ska kunna implementera de initiativ som kommer uppskattas och få medarbetare att vilja utvecklas i organisationen. På så vis kan hög personalomsättning motverkas (Iverson & Deery, 1997). För att också kunna motverka hög personalomsättning är det viktigt för organisationer att vara medvetna om vilka orsaker som resulterar i exempelvis egna uppsägningar. Detta för att lättare kunna förstå vad medarbetarna som slutar, eventuellt saknar i sin anställning. Konsekvenserna av en upplevd hög personalomsättning kan innebära försämrad arbetsmoral och lägre tillfredsställelse i arbetet. Medarbetarnas kundfokus kan också minimeras (Cho et al., 2009), vilket i sin tur skulle kunna orsaka lägre kundflöde till respektive organisation. En sådan konsekvens skulle kunna äventyra organisationernas överlevnad (ICMI, 2008). Utifrån dessa anledningar skulle vi kunna konstatera att organisationer behöver söka lära känna sina medarbetare och söka få kunskap om de anledningar som bidrar till andelen egna uppsägningar. För att skapa ökad kunskap om ämnet egna uppsägningar innefattar denna uppsats en kvalitativ fallstudie som har utförts på en specifik organisation i detaljhandeln. Fallstudien har innefattat en innehållsanalys av kvalitativa intervjuer och exitsamtal. Exitsamtal är intervjuer med före detta anställda som berör varför de har valt att avsluta sin anställning. Det som motiverar fallstudien är strävan efter att såväl organisationer som enskilda individer ska kunna öka sin förståelse för ämnet egna uppsägningar.

## 1.1 Syfte och frågeställning

Det som motiverar beslutet av den valda organisationen är att den upplever en, enligt dem, alltför hög personalomsättning i form av egna uppsägningar på en av deras

mellanchefspositioner - ställföreträdande butikschef. Samtidigt arbetar organisationen med fasthållningsstrategier som personalutbildning och standardiserade introduktionsprocesser. Att organisationen trots dessa insatser upplever en för hög omsättning av personal på den specifika positionen visar på en eventuell paradox. Med tanke på att organisationen dessutom är medveten om sin upplevda problematik och önskar förstå den samt motarbeta den, ser vi det som mycket intressant att låta denna organisation ingå i vår fallstudie.

Utifrån presenterad organisationsspecifik problematik samt vår nyfikenhet för pedagogiska processer, medarbetartrivsel och personalomsättning har fallstudiens syfte kommit att formuleras enligt följande: Vi önskar studera och analysera de upplevelser som kan tänkas förklara vilka faktorer som utgör orsakerna till att före detta ställföreträdande butikschefer valde att avsluta sin anställning inom den specifikt valda organisationen.

De frågeställningar som har kommit att vägleda oss i fallstudien är följande:

1. Hur arbetar organisationen med fasthållning av ställföreträdande butikschefer?
2. Vilka anledningar anges och kan urskiljas som orsaker till egen uppsägning hos organisationens före detta ställföreträdande butikschefer?
3. Hur tolkar organisationens HR-avdelning egna uppsägningar bland ställföreträdande butikschefer?

## **1.2 Avgränsning**

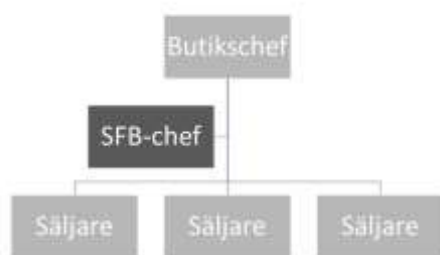
Studien är som ovan nämnt en fallstudie som är avgränsad till en specifik organisation och en specifik tjänst - ställföreträdande butikschef (hädanefter kallad SFB-chef). De tydligaste avgränsningar som därmed har gjorts är att det endast ingår en organisation i fallstudien och endast en specifik tjänst studeras. Motivet till att avgränsa studien enligt presenterat, beror på den intressanta paradox som finns i organisationen och på den specifika positionen. Naturligtvis hade det varit av intresse att inkludera fler positioner i studien en jämförande analys, men det hade gjort studien alltför tidskrävande utifrån den tidsram som har begränsat studien. Som framkommer av frågeställningarna har valet av organisationsledningsposition avgränsats till att innefatta organisationens HR-avdelning. HR-avdelningen valdes för att avdelningen är involverade i organisationens fasthållningsarbete. Därmed ses de kunna bidra med kompetens inom området. Utvalda deltagare motiveras och diskuteras senare i kapitel 2. *Metod*.

De konsekvenser som avgränsningarna har medfört är att resultatet som fallstudien har genererat inte går att generalisera till egna uppsägningar hos andra positioner inom organisationen eller till andra organisationer. Det som resultatet däremot i viss mån kan generaliseras till är till resterande SFB-chefer inom organisationen. Detta eftersom studien har bidragit med djup förståelse för SFB-chefernas upplevelser i relation till trivsel. Mer om fallstudiens styrkor och svagheter kommer att beröras i avsnitt 2.4.3 *Kritik och alternativa tillvägagångssätt*.

## **1.3 Bakgrund**

I detta avsnitt kommer vi mer ingående presentera organisationen som denna fallstudie tar utgångspunkt i och vi kommer även att beskriva HR-avdelningen samt positionen SFB-chef. Begreppsförklaringar kommer också att klargöras.

Den valda organisationen för fallstudien är en stor internationell butikskedja som är verksam inom detaljhandeln. Organisationen har över hundra butiker över hela Sverige bestående av fyra regioner som innefattar omkring fyra distrikt vardera. Inom organisationen finns över 1000 anställda, som arbetar i såväl butik som på kontor och lager. På huvudkontoret i organisationen existerar en HR-avdelning bestående av en HR-chef, en arbetsmiljöspecialist, en HR-assistent och fyra HR-ansvariga som ansvarar för respektive region i organisationen; norr, väst, öst och syd. För tillfället är positionen för region syd däremot vakant. Därmed är det för tillfället endast tre HR-ansvariga i organisationen. De ansvarar för bland annat rekrytering, utbildningar, personalfrågor, coachning av chefer, drivning av nyckeltal för att skapa resultat samt utförande av exitsamtal med medarbetare som väljer att avsluta sin anställning (framgick i intervju 1, 2 och 3).



**Diagram 1:** Organisationsschema i butik

Ute i butikerna återfinns en butikschef, en SFB-chef och flertalet medarbetare som utgör säljare. Rollen som SFB-chef utgör en mellanchefsposition eftersom rollen är underställd butikschefen, men har gemensamt ansvar för säljarna. Rollen som SFB-chef innefattar bland annat delegering av arbetsuppgifter samt implementering och upprätthållning av regler, guidelines, system och rutiner i butiken. Rollen innefattar även kampanjplanering, utbildning av personal samt informationsdelning. Därtill är SFB-chefen också ansvarig för daglig butiksdrift när butikschefen inte är närvarande.<sup>1</sup>

Organisationen har under de senaste åren upplevt en hög personalomsättning på just positionen SFB-chef, som framförallt beror på egna uppsägningar. Till exempel upplevde region öst en personalomsättning på över 50% under de senaste 12 månaderna i vissa distrikt (framgår i intervju med HR-ansvarig för region öst). Organisationen har ett mål att ligga på <18% i personalomsättning för SFB-chefer. I relation till denna siffra lägger butikskedjan stora resurser på personalutbildning för att utveckla sin personal för att främja intern karriärutveckling. Organisationen har fler olika utbildningar som finns tillgängliga för SFB-chefer.

Eftersom vår fallstudie syftar till att studera hur SFB-cheferna har upplevt sin anställning och därigenom kommit till beslutet att säga upp sig, anser vi att ett flertal centrala begrepp behöver definieras. Det första begreppet som bör klargöras är personalomsättning. Begreppet personalomsättning som teoretiskt begrepp kan delas upp i två delar personal och omsättning. Personal innefattar samtliga medlemmar i en organisation och omsättning innebär att dessa medlemmar byts ut. Ser vi till fenomenet personalomsättning kan det

---

<sup>1</sup> Funktionsbeskrivning Ställföreträdande Butikschef (framgick i intervju 1 och 2)



innefatta olika typer av omsättning. Inom en organisation kan medarbetare bli uppsagda av chefen, de kan bli avskedade, de kan välja att själva avsluta sin anställning, de kan bli sjukskrivna, de kan ta tjänstledigt, bli föräldralediga och mycket mer. Även intern förflyttning kan räknas in i omsättningstalet (People Analytics 2021; Arbetsgivarverket 2020). Det andra begreppet som bör klargöras är egen uppsägning som innebär att uppsägningen är egenförklarad samt att arbetstagaren frivilligt har valt att säga upp sin anställning (Unionen, u.å.). Vi kommer att återkomma till olika teorier om fenomenet egen uppsägning i kapitel 2. *Teoretiska utgångspunkter*. Ett tredje begrepp som spelar en central roll i relation till fallstudien är det engelska begreppet retention<sup>2</sup>, som vi har valt att översätta till fasthållning. Vi betraktar fasthållning i denna uppsats som en organisatorisk strategi, vars syfte är att få medarbetare att stanna inom sin organisation. Vi är medvetna om att begreppet fasthållning kan ha negativ klang, men eftersom vi inte har hittat ett bättre etablerat svenskt begrepp har vi valt att använda oss av begreppet fasthållning, samt låta begreppet fasthållningsstrategi användas i uppsatsen.

## **1.4 Disposition**

I ovanstående kapitel 1. *Inledning* har vi beskrivit bakgrunden till studiens tema och redogjort för den organisation som har ingått i fallstudien. I nästa kapitel 2. *Metod* kommer vi presentera våra ontologiska och epistemologiska utgångspunkter. Även vår hermeneutiskt inspirerade metodansats, som är genomgående i fallstudien, kommer att redogöras för. Därefter kommer vald metod, som innefattar innehållsanalys av kvalitativa intervju-transkriberingar och exitsamtal, att förklaras. I efterföljande kapitel 3. *Teoretiska utgångspunkter* kommer vi sedan presentera våra teoretiska utgångspunkter; ledarskap, introduktion och utvecklingsmöjligheter samt arbetsmiljö, som har frambringats av innehållsanalysen av exitsamtalen. Nästkommande kapitel 4. *Analys* utgörs sedan av en analys av fallstudiens empiriska material i relation till de teoretiska utgångspunkterna. Avslutningsvis i kapitel 5. *Avslutande diskussion* kommer vi föra en avslutande diskussion där fallstudiens slutsatser och bidrag kommer att presenteras. Förslag till vidare forskning kommer även inkluderas i den avslutande diskussionen.

Till uppsatsen tillkommer en referenslista samt fem bilagor som omfattar 1) Exitsamtalsmall, 2) Intervjuguide, 3) Sammanställning av resultat från kodning av exitsamtal, 4) Informerat samtycke för organisationens deltagande samt 5) Informerat samtycke för intervju.

---

<sup>2</sup> Definitionen av retention är “[...] the act of retaining; the state of being retained.” (Merriam-Webster, u.å).

## 2. Metod

*I detta kapitel kommer vi att presentera våra metodologiska utgångspunkter, sedan kommer vi att behandla vårt urval av material, beskriva utförda metoder och avslutningsvis diskutera fallstudiens kvalitet. I kvalitetsavsnittet kommer aspekter som validitet, reliabilitet och generaliserbarhet att diskuteras. Fortsatt redogör vi för etiska aspekter, vår roll som forskare, konfidentialitet samt alternativa tillvägagångssätt.*

### 2.1 Metodologiska utgångspunkter

För att introducera studiens design och metodologi har vi utgått från ett flertal metodologiska utgångspunkter som grundar sig i vår vetenskapsfilosofi. Denna syn på världen vill vi redogöra för, eftersom vår syn speglar vilka vi är och i vilken mån vi har styrt forskningsprocessen (Fejes & Thornberg, 2019). Ontologiskt sett anser vi att verkligheten är föränderlig och att varje individs sanning utgör en del i en större sanning. Hur ett fenomen kan upplevas ser vi kan skilja sig åt mellan individer, men tillsammans kan dessa individers olika uppfattningar visa på en komplett sanning. Härleder vi detta resonemang till vår utförda fallstudie kommer vi studera olika individers uppfattningar för att sedan sammanställa dessa för att visa på en större sanning. Detta kommer vi göra genom att måla upp en bild av hur individerna har upplevt sin organisation och sin roll i den. En annan metodologisk utgångspunkt som har styrt vår forskningsprocess är vår epistemologiska syn på verkligheten, det vill säga vår syn på hur ny kunskap utvecklas. Sett till olika teorier finns det flertalet olika diskurser som förklarar hur lärande sker och vi har beslutat att utgå från konstruktivismen (ibid.). Konstruktivismen ser kunskap som socialt konstruerat och varje individ konstruerar sin egen verklighet. Med andra ord innebär det att en konstruktivistisk metodansats låter deltagaren definiera sin egen verklighet och det sammanhang hen ingår i (Wigg Jepson, 2019).

Utöver vårt ontologiska och epistemologiska förhållningssätt har vi även arbetat induktivt och varit inspirerade av hermeneutiken som utgör en metodansats. Westlund (2019) beskriver att hermeneutiken syftar till att finna mening i texter och vi anser därför att ett till viss del hermeneutiskt förhållningssätt kan vägleda oss i hur vi kan söka, finna och förstå upplevelserna som beskrivs i vårt empiriska material som utgör upplevelser. Dessa upplevelser som presenteras och de tolkningar som görs, grundar sig i att deltagaren eller deltagarna vid ett flertal tillfällen har bekräftat tolkningen. För att sedan synliggöra gemensamma tolkningar har vi låtit dessa ställas i relation till helheten. Därmed har vi inspirerats av den allmänna tolkningsläran som utgör en av hermeneutikens tre olika inriktningar. Valet grundar sig i att hermeneutiken inte rekommenderar en generell arbetsmodell, utan låter forskare utforma sitt eget tolkningsarbete med inspiration från metodansatsen. Vårt metodologiska arbete kommer vi att redogöra för i kommande avsnitt 2.3 *Beskrivning av utförd innehållsanalys*. Vad forskaren dock rekommenderas att göra vid hermeneutisk forskning är att redogöra för sin förförståelse. Detta har vi således tillämpat genom detta avsnitt där vi har redogjort för våra metodologiska utgångspunkter.

### 2.2 Beskrivning och urval av material

I detta avsnitt kommer vårt empiriska material och vår urvalsprocess att beskrivas. Som tidigare angivet består vårt empiriska material av upplevelser som har studerats och analyserats utifrån texter för att besvara vårt syfte och våra frågeställningar. Vårt textmaterial har utgjorts av exitsamtal med före detta SFB-chefer samt transkriberingar från intervjuer vi har genomfört med HR-ansvariga i den valda organisationen. Fördelen med att studera

exitsamtal är att de är lämpliga för att förstå hur tidigare anställda har reflekterat över sin anställning och kompatibilitet till organisationen (Eklöf och Hallén, 2018). Med tanke på att vårt empiriska material består av två skilda kvalitativa material har vi materialtrianglerat. Anledningen till att vi valde att kombinera ovan nämnda kvalitativa material är för att kunna uppnå fallstudiens syfte och samtidigt besvara frågeställningarna genom att nå HR-ansvarigas perspektiv samt tidigare SFB-chefers perspektiv. Att materialtriangulera anser vi har gynnat fallstudien genom att det har bidragit till att forskningsämnet har kunnat förstås ur olika perspektiv, där de olika resultaten sedan har kunnat jämföras med varandra och analyseras. Arbetet har visserligen varit tidskrävande för oss, men utifrån det resultat vi har funnit tycker vi att beslutet har gynnat vår fallstudie. David och Sutton (2016) beskriver samma styrkor som nämnt, fast för metodtrianglering.

Innan vi går vidare för att beskriva vårt empiriska material, exitsamtalen och intervju-transkriberingarna, vill vi även redogöra för hur fallstudiens organisation valdes ut. Att den specifika organisationen valdes ut beror på att en av oss har fungerat gatekeeper (på svenska kallat grindvakt). Det innebär att den personen har kunnat ge tillträde till organisationen (Denscombe, 2018). Grindvakten har sedan tidigare haft vetskap om organisationen och dess fasthållningsarbete samt upplevda problematik med uppsägningar på SFB-chefpositionen. Denna vetskap motiverade beslutet att studera just den organisationen. Av konfidentiella skäl kommer vi dock inte att delge vem det är av oss som har haft denna koppling och tillitsfulla relation till organisationen och dess HR-avdelning. Detta för att skydda organisationen. Det vi däremot vill dela med oss av är hur tacksamma vi är över denna relation, eftersom den har gjort studien möjlig att genomföra - utan relationen hade vi inte haft tillgång till de studerade dokumenten och intervjupersonerna. Genom den redogörelse vi nu har fört kan det konstateras att urvalet har innefattat ett tillgänglighets- och bekvämlighetsurval (Bryman, 2018). Vidare information om relationen och vårt förhållningssätt till organisationen kommer beröras i avsnitt 2.4.1 *Forskarrollen och etiska överväganden* samt i avsnitt 2.4.2 *Deltagarnas konfidentialitet*.

Efter att ha presenterat våra två empiriska material önskar vi nu beskriva dem mer ingående samt beskriva hur urvalsprocessen för respektive har sett ut. Detta kommer göras i följande två avsnitt.

### **2.2.1 Beskrivning och urval av exitsamtal**

Exitsamtalen som har utgjort ett av fallstudiens material har konstruerats av organisationens fyra HR-ansvariga och de har genomförts med slumpmässigt utvalda SFB-chefer som har sagt upp sig. Respektive HR-ansvarig har ansvarat för samtal i respektive region: Nord, Öst, Syd och Väst. I två av fallen har dock en HR-praktikant och en HR-chef genomfört samtalen. Anledningen till att endast utvalda SFB-chefer har genomgått exitsamtal beror på att initiativet att låta alla SFB-chefer delta implementerades först under hösten 2021. Tidigare har enbart samtliga butikschefer fått möjligheten att delta i exitsamtal (framkom i intervju med HR-ansvariga). För att beskriva exitsamtalens format finns en standardiserad mall bifogad (se Bilaga 1). Observera att den bifogade mallen även inkluderar de frågor som har lagts till eller tagits bort under åren. Dessa finns adderade eftersom de har förekommit i de analyserade exitsamtalen. Sett till mallens struktur är den semistrukturerad och består av 20 frågor som berör den dåvarande SFB-chefen upplevda trivsel på organisationen, om hen var nöjd med ledarskapet samt vad som fick personen att vilja säga upp sig. Frågor som bland annat berör utvecklingsmöjligheter, introduktionsprocess, inflytande och önskade förändringar förekommer också. En tydlig skillnad

som förekommer hos de studerade exitsamtalen är att samtliga inte har blivit tillfrågade hur de har upplevt sin introduktionsprocess. 10/17 blev tillfrågade. Frågans formulering skiljer sig även åt hos de tillfrågade. Sju har fått ange en siffra mellan 1 (missnöjd) och 5 (nöjd), medan resterande tre har fått svara fritt. Som nämnt har exitsamtalen genomförts av de HR-ansvariga, men exitsamtalen har även dokumenterats av intervjuaren (HR-ansvarig) som har sammanställt och sammanfattat svaren som SFB-chefen har angett. Med andra ord har exitsamtalet inte spelats in och transkriberats utan består endast av sammanställda anteckningar. Därmed utgör de studerade exitsamtalen ett sekundärmaterial. Kvalitetsaspekter som berör exitsamtalen som sekundärmaterial diskuteras vidare i avsnitt 2.4 *Reflektion kring fallstudiens kvalitet*. Sett till hur organisationen sedan lagrar exitsamtalen, sparas de i olika mappar utefter tillhörande region samt utifrån om samtalet har berört en tidigare butikschef eller SFB-chef.

Urvalet av de SFB-chefs-exitsamtal som har studerats i denna fallstudie omfattar det totala antalet som är 17, där varje exitsamtal består av ungefär tre sidor med frågor och svar. Dessa har utförts mellan åren 2015 och 2021 och de härstammar från organisationens samtliga regioner. Eftersom urvalet utgör det totala antalet har vi studerat den totala SFB-chefs-populationen som har funnits tillgänglig inom organisationen (Nationalencyklopedin, u.å). Den totala populationen i detta sammanhang är därmed alla 17 SFB-chefs-exitsamtal. Det utgör därmed inte den totala population SFB-chefer som har valt att säga upp sig från organisationen under samma period (mellan åren 2015 och 2021), vilket var 177. Urvalet exitsamtal som vi har analyserat har sammanställts i tabell 1 som är tillgänglig nedan. Den visar fördelningen mellan regionerna och vem på HR-avdelningen som har genomfört samtalet. Tabellen visar även hur länge den före detta SFB-chefen har varit anställd. De utmärkande skillnaderna som förekommer är att från region väst återfinns endast två exitsamtal. Hos de andra regionerna förekommer det fem stycken från region syd, fyra stycken från region öst och sex stycken från region nord. Vad som också synliggörs i tabellen är att fem av exitsamtalen omfattar SFB-chefer som har varit anställda i mindre än ett år. Resterande har varit anställda i mer än ett år: antingen mellan ett och tre år eller lägre än fem år. Från tabellen framgår det även att tre SFB-chefer har rekryterats internt. Valet att inte presentera könsfördelningen eller årtal för uppsägning framgår i avsnitt 2.3.2. *Deltagarnas konfidentialitet*.

Exitsamtal	Antal år på [Organisationen]	Arbetat i region	Exitsamtal genomfört av	Pseudonym
1	Mellan 1–3 år	Syd	HR-ansvarig Syd	EX1-S
2	Mellan 1–3 år	Syd	HR-ansvarig Syd	EX2-S
3	Mellan 1–3 år	Syd	HR-ansvarig Syd	EX3-S
4	<5 år	Syd	HR-chef	EX4-S
5	> 1 år	Syd	HR-praktikant	EX5-S
6	<5 år	Väst	HR-ansvarig Väst	EX6-V

7	Mellan 1–3 år, fd säljare	Väst	HR-ansvarig Väst	EX7-V
8	Mellan 1–3 år, fd säljare	Öst	HR-ansvarig Öst	EX8-Ö
9	Mellan 1–3 år	Öst	HR-ansvarig Öst	EX9-Ö
10	Mellan 1–3 år, fd säljare	Öst	HR-ansvarig Öst	EX10-Ö
11	Mellan 1–3 år	Öst	HR-ansvarig Öst	EX11-Ö
12	> 1 år	Nord	HR-ansvarig Nord	EX12-N
13	> 1 år	Nord	HR-ansvarig Nord	EX13-N
14	<5 år	Nord	HR-ansvarig Nord	EX14-N
15	> 1 år	Nord	HR-ansvarig Nord	EX15-N
16	<5 år	Nord	HR-ansvarig Nord	EX16-N
17	> 1 år	Nord	HR-ansvarig Nord	EX17-N

**Tabell 1:** Sammanställning av deltagande i exitsamtal

### 2.2.2 Beskrivning och urval av intervjupersoner

Som presenterat valde vi att låta fallstudien bestå av ett ytterligare material utöver exitsamtalen. Detta utgörs av intervjutranskriberingar från tre genomförda intervjuer med de HR-ansvariga från respektive region: väst, nord och öst. Anledningen till att en fjärde från region syd inte intervjuades berodde på att positionen var vakant när intervjuerna hölls. Syftet att intervjua dessa HR-ansvariga var att ta del av deras tolkningar av SFB-chefers egna uppsägningar samt synliggöra organisationens fasthållningsarbete. Intervjuerna syftade även till att identifiera regionala skillnader i uppfattning eller organisatoriskt arbete. Intervjupersonerna presenteras i nedanstående tabell 2.

Intervju	Position	Region	Pseudonym
1	HR-ansvarig	Väst	HR-V
2	HR-ansvarig	Nord	HR-N
3	HR-ansvarig	Öst	HR-Ö

**Tabell 2:** Sammanställning av deltagande i intervju

Urvalet av HR-personerna grundar sig i den syftesformulering som presenterades ovan, men beslutet motiverades även av Alvessons (2011) två intervjuprinciper. Dessa är strävan efter ett representativt urval och ett kvalitetsurval. Att urvalet är representativt innebär att variationen av intervjupersoner ska vara heltäckande och representera det fenomen

som avses studeras, i förekommande fall HR-ansvarigas syn på SFB-chefernas egna uppsägningar och organisationens fasthållningsarbete. Därmed intervjuades samtliga regionansvariga HR-personer som fanns tillgängliga. Region syd uteblev dock som tidigare förklarar. Ett kvalitetsurval å andra sidan, innebär att intervjupersonerna förväntas medföra något specifikt till studien. Deras upplevelser ska därmed vara av särskild betydelse för studien. Att intervju HR-ansvariga såg vi skulle kunna bidra med relevant och rik information i relation till exitsamtalen och fallstudiens syfte och frågeställningar. Med andra ord såg vi att de HR-ansvarigas upplevelser skulle kunna förbättra fallstudiens innehåll genom att förmedla organisationens syn på forskningsämnet. Sammantaget kan vi konstatera att urvalet av intervjupersoner utgör ett så kallat målstyrt eller ändamålmässigt urval, eftersom urvalet är strategiskt utvalt och relevant för fallstudiens syfte och frågeställningar (Bryman, 2018). Vi har därigenom tillämpat ett subjektivt urval som kan beskrivas som "ett relativt litet antal personer som avsiktligt har valts ut" (Denscombe, 2018:67).

### **2.3 Beskrivning av utförd innehållsanalys**

Vår metod som har använts för att genomföra fallstudien har innefattat en innehållsanalys av våra två olika material: exitsamtalen med tidigare SFB-chefer samt intervjutranskriberingarna från intervjuerna med organisationens tre HR-ansvariga. Beslutet att låta vald metod utgöra en innehållsanalys grundar sig i våra metodologiska utgångspunkter med inspiration av hermeneutiken och fallstudiens syfte och frågeställningar.

Utifrån hermeneutikens riktlinjer är text det mest lämpliga empiriska materialet som bör studeras och i det arbetet förväntas forskaren sträva efter att förstå vad texten handlar om (Westlund, 2019). Att därför använda innehållsanalys som metod möjliggör att "dolda" sidor av det som kommuniceras genom text kan avslöjas. Oavsett vad författaren till texten hade för avsikt när texten producerades, kan texten innehålla oavsiktliga budskap. Vad som också motiverar innehållsanalys som metod är att metoden är tydlig och enkelt kan upprepas av andra forskare. Metoden är även lämplig vid texter som är enkla, direkta och påtagliga (Denscombe, 2018). Utifrån denna redogörelse ansåg vi att metoden kunde utgöra en effektiv metod för vår kodning och analys av exitsamtalen samt intervjutranskriberingarna. En svaghet med metoden innehållsanalys är dock att forskaren kan riskera att lyfta ut textens delar och deras betydelse från helheten. För att minimera den risken har vi arbetat aktivt med vår medvetenhet och därmed varit uppmärksamma på våra tolkningar. En annan risk med metoden är att innehållsanalysen kan begränsa möjligheten till hantering av underförstådda meningar och författarens intentioner (ibid.). Syftet med exitsamtalen går i linje med syftet med vår tolkning, att ta reda på orsaker till egna uppsägningar. Vi är därmed införstådda med intentionen av den som höll i exitsamtalet. Vi har dessutom försökt vara medvetna och reflektera kring vad den före detta SFB-chefen menar under samtalet. Vi kan dessutom se kopplingar mellan innehållsanalys och hermeneutiken eftersom båda syftar till att förstå ett fenomen genom att synliggöra olika beståndsdelar och deras relation till helheten.

#### **2.3.1 Kodning av exitsamtal**

Som tidigare beskrivet har 17 olika exitsamtal utgjort vårt ena material som har ingått i innehållsanalysen. Detta material har kodats i syfte att koppla samman olika textstycken som antingen liknar varandra eller skiljer sig åt. Dessa textstycken har sedan kategoriserats som olika koder. Dessa textstycken kan utgöra nyckelord, fraser eller teman. Genom detta kodningsarbete har exitsamtalens innehåll och koder därefter analyserats, vilket har

bidragit till nya insikter. Detta kodningsarbete är inspirerat av David och Sutton (2016). Utöver David och Suttons rekommendationer har kodningsarbetet designats utifrån våra metodologiska utgångspunkter med inspiration från hermeneutiken samt fallstudiens syfte och frågeställningar. Vi söker exempelvis förstå vad exitsamtalen handlar om och hur den specifika kontexten har påverkat skapandet. För att lyckas med detta har vi under vårt tolkningsarbete behövt vara noggranna och reflexiva. Detta för att tolkningarna inte ska bli naiva och felaktiga. För att också försäkra oss om att vi har tolkat de tidigare SFB-chefernas upplevelser korrekt har vi utifrån hermeneutikens rekommendationer också fördjupat oss i våra tolkningar, beprövat dem och därefter kritiskt granskat dem. Detta har gjorts genom att vi har jämfört specifika uttalanden med andra delar i exitsamtalen samt jämfört med de andra exitsamtalen som har ingått i vårt empiriska material. Målet har därmed blivit att finna samstämmighet mellan olika delar i exitsamtalen i relation till helheten. Detta genomförda tolkningsarbete är i enlighet med hermeneutikens allmänna tolkningslära vilket medför att våra tolkningar kan anses rimliga. Utöver kodningsarbetets mål är det även av stor betydelse att vi argumenterar för våra tolkningar och vårt analysarbete. Detta för att uppsatsens läsare ska kunna instämma med våra slutsatser (Westlund, 2019). Det kommer göras fortsättningsvis när kodningsarbetet presenteras samt i kapitel 4 *Analys*.

Kodningsarbetet av exitsamtalen planerades noga. För att identifiera samstämmighet i relation till specifika upplevelser utformade vi en tabell där vi skulle kunna infoga ytt-ringar under olika teman. Dessa teman kom att bli 1) åsikter om upplevd introduktion; 2) positiva åsikter om arbetet som berör arbetsbelastning, utvecklingsmöjligheter, handlingsutrymme och arbetsuppgifter; 3) negativa åsikter om arbetet som berör arbetsbelastning, utvecklingsmöjligheter, handlingsutrymme och arbetsuppgifter; 4) anledningen till att SFB-chefen valt att säga upp sig samt 5) om den före detta SFB-chefen kan tänka sig att arbeta inom organisationen i framtiden. Att vi bestämde oss för att koda tematiskt och använda dessa fem specifika kategorier beror på att vi tidigt läste igenom exitsamtalen översiktligt. Detta läsningsarbete syftade till att vi skulle bli införstådda i samtalsmallarnas upplägg samt induktivt finna gemensamma övergripande teman som gick i linje med forskningsfrågan och våra förkunskaper om organisationen. Dessa teman som blev kategorierna kom att utgöra våra axiala koder, eftersom de är ett resultat av vad vi har uppfattat som centrala teman inför vårt analysarbete (David & Sutton, 2016). I relation till vårt induktiva kodningsarbete har vi under tiden arbetat aktivt med vår medvetenhet och vår reflexivitet. Detta för att minimera risken för att mångfalden skulle kunna reduceras och därigenom resultera i missvisande tolkningar. Att arbeta reflexivt på så vis är något vi har tagit med oss utifrån David och Suttons (ibid.) rekommendation att låta innehållsanalysen utgöras av ett sociologiskt kodningsarbete som syftar till att finna bakomliggande gemensamma drag i relation till valda axiala koder. Nedan är ett exempel på hur vårt kodningsarbete av exitsamtalen har sett ut.

Citat från exitsamtal	Kodning
<p>“Den första tiden lärde jag mig absolut ingenting – jag har känt och känner att jag i jämförelse med andra [SFB-chefer] i distriktet inte kan någonting [...]”</p> <p>- EX7-V</p>	Missnöjd med introduktion

<p>“Man blev kastad in, det blev inte som det var beskrivet under intervjun.</p> <p>Jag har själv inga problem med detta men det klart att få en ordentlig upplärning från början hade varit att rekommendera [...]” - EX1-S</p> <p>“Fick se min introplan men den följdes inte upp.” - EX11-Ö</p>	
--	--

**Tabell 3:** Exempel på kodning av exitsamtal

Sammanställningen av vårt fullständiga kodningsarbete finns bifogat (se Bilaga 3). Där framkommer det vilka induktiva upptäckter vi har gjort under kodningsprocessen samt vilka större tre kategorier dessa upplevelser sedan har ingått i. Det framkommer dock inte vilken före detta SFB-chef som har tyckt vad, utan enbart antal anges. Beslutet grundar sig i att vi inte syftar till att visa på en enskild SFB-chefs motivering till sin egen uppsägning, utan vi vill analysera exitsamtalen som en helhet, för att finna likheter och skillnader. Detta beslut är i enlighet med vår hermeneutiskt inspirerade metodansats.

Under kodningsarbetet har inga utmärkande regionala skillnader upptäckts. Exempelvis har följande anledningar till egna uppsägningar framkommit, oavsett regional tillhörighet. Dessa är bland annat ett nytt jobb, påbörjande av studier eller ej erbjuden önskad tjänst i organisationen (se Bilaga 3). Vad som också förekommer i sammanställningen är att de före detta SFB-cheferna uttrycker ett missnöje utifrån upplevelser som berör ett bristande ledarskap, en bristande introduktionsprocess samt en ohälsosam arbetsmiljö. Detta trots att 16/17 meddelar att de kan tänka sig att återvända till arbetsplatsen i framtiden (se Bilaga 3). Dessa fynd ser vi kan ligga till grund för deras uppsägningar och kommer därmed ingå i våra tre större kategorier: 1) Ledarskap i organisationen, 2) Ställföreträdande butikschefers introduktion och utvecklingsmöjligheter samt 3) Arbetsmiljö och teamkänsla. Dessa kategorier kom att påverka utformandet av vår använda intervjuguide och kategorierna kom också att fungera som disposition för fallstudiens analyskapitel (se kapitel 4. *Analys*). I utgångspunkt från detta kan vi konstatera att dessa kategorier blev våra slutgiltiga axiala koder. Konsekvensen beror på att dessa synliggjorda kategorier, enligt oss, kom att utgöra det mest intressanta att behandla i relation till fallstudiens syfte och frågeställningar.

### 2.3.2 Genomförande och kodning av intervjuer

Innehållsanalysen av vårt andra material, intervjuerna med de HR-ansvariga, har kodats och analyserats utifrån de kategorier som synliggjordes genom analysen av exitsamtalen. Dessa medförde att vår intervjuguide kom att formuleras för att ta reda på om organisationens HR-ansvariga skulle spegla eller avvika från de före detta SFB-chefernas upplevelser. Eftersom en av våra frågeställningar även syftar till att synliggöra organisationens fasthållningsstrategier i relation till SFB-chefer formulerades även intervjuguiden för att ge svar på frågan. I utgångspunkt från Denscombe (2018) kunde våra intervjuer sammanlagt generera fördjupad förståelse och insikt i komplexa organisatoriska fenomen som berörde känslor, uppfattningar och erfarenheter. Genom intervjuerna besvarades även fallstudiens syfte och frågeställningar (Denscombe, 2018).



Eftersom vår innehållsanalys av intervjutranskriberingarna liksom exitsamtalen skulle kvalitativa bidrog det till att strukturen i vår intervjuguide blev semistrukturerad (se Bilaga 2). Beslutet grundar sig i de strukturekommendationer som Denscombe (2018) och Bryman (2018) anger för kvalitativa intervjuguides. De menar att en kvalitativ intervjuguide bör vara mer åt det ostrukturerade hållet, för att intervjupersonerna ska få möjlighet att uttrycka sig fritt. En sådan intervjuguide resulterar i ett kvalitativt material. Det som en hårt strukturerad intervjuguide i stället resulterar i är ett kvantitativt material. Om intervjuguiden däremot blir semistrukturerad uppkommer ett kvalitativt material som kan visa på kvantitativa skillnader. Ett sådant material såg vi som fördelaktigt för vår fallstudie utifrån dess syfte och frågeställningar. Vad som också motiverade vår semistrukturerade intervjuguide var att strukturen lät oss styra intervjun tematiskt, men samtidigt öppnade upp för oväntade vändningar (Alvesson, 2011:62–63; Denscombe, 2018). De teman som ingick i intervjuguiden var 1) rollen som SFB-chef, 2) personalutbildning av SFB-chefer, 3) Talangutbildningen, 4) Personalomsättning - egna uppsägningar och 5) Exitsamtalen. Dessa teman synliggörs i intervjuguiden (se Bilaga 2). De var inspirerade av de kategorier som exitsamtalen mynnade ut i.

Bortsett från den tematiska strukturen lät vi även intervjuguiden vara disponerad på ett sätt som skulle främja en trivsamt intervjumiljö. Därmed lät vi intervjuguidens upplägg påverkas av hur lätt eller svårt ett tema kunde upplevas att beröra. Beslutet grundade sig i Alvessons (2011) rekommendation att låta ordningen av teman och frågor struktureras utifrån vad som är enkelt att prata om. Konsekvensen blir att en trygg miljö etableras vid intervjuens början vilket medför att mer komplexa och eventuellt känsliga teman kan behandlas senare. Utöver intervjuens struktur formulerades även frågorna utifrån intervjupersonernas karaktär, för att en ämnesbaserad tankeverksamhet skulle uppstå utan att intervjupersonen var alltför medveten om det (ibid.). Rent konkret innebar det att vi valde att inte använda oss av HR-relaterade begrepp som *onboarding* och *talent management*. I stället formulerade vi oss annorlunda. Exempelvis löd en av våra frågor på följande vis: "Hur satsar ni på att utbilda era ställföreträdande butikschefer?". Denna fråga berörde talent management, utan att begreppet förekom i frågan. Inför intervjuerna beslutade vi oss även för att en av oss skulle intervjuas och den andra skulle ta anteckningar på det verbala och icke-verbala som förmedlades. Valet grundade sig i att den av oss som inte utgjort grindvakt höll i intervjuerna. Detta eftersom all information som förmedlades skulle anpassas till mottagaren, som för oss blev personen med mindre förståelse för organisationen och för intervjupersonernas arbete. På så vis skulle enligt oss fler relevanta följdfrågor kunna komma att ställas. Intervjuguiden formades även för att hinnas med under en timma.

Går vi vidare från intervjuernas struktur till att behandla intervjusituationen togs beslutet att genomföra intervjuerna digitalt genom videosamtal med hjälp av det digitala kommunikationsverktyget Microsoft Teams. Valet att utföra intervjun digitalt grundar sig i att ingen transport till specifik intervjuplats blev nödvändig. Dessutom såg vi att en egenvald intervjuplats kunde öka chansen att hitta en intervjutid som kunde passa både intervjupersonerna och oss. Detta eftersom vi alla befann oss på skilda geografiska platser i landet. Därtill såg vi att beslutet kunde resultera i att samtliga valde en lugn och tyst plats som upplevdes trivsamt. En annan fördel som våra digitala intervjuer bidrog till var att Microsoft Teams möjliggjorde inspelning av samtalet, inklusive ljud och bild. För att förtydliga spelades intervjuerna in efter givet samtycke. Att inkludera video i inspelningen såg vi som betydande för att i efterhand kunna ta del av det kroppsspråk som existerade

under intervjun. Detta eftersom det kan förmedla information utöver det verbala som sägs (Cohen et al., 2018). Videofunktionen ansåg vi även bidrog till en mer trivsamt intervju-atmosfär, eftersom vi tilläts se varandra under intervjun.

När samtliga tre intervjuer hade förts, transkriberades videoinspelning för att möjliggöra en noggrann innehållsanalys (Bryman, 2018:577). Intervjuerna transkriberades ordagrant med undantag för vissa ljud som exempelvis “eh”, “åh” och “hm”. Beslutet att transkribera ordagrant motiverades av att vi önskade kunna ta del av citat i efterhand samt presentera primärkällornas uttalanden korrekt. Under det efterkommande kodningsarbete kunde vi dessutom spela upp ljudfilerna igen om behov fanns. Exempel på ett behov hade kunnat vara om intervjupersonen hade skärmdelat under intervjun. Sett till vårt kodningsarbete har det fungerat på liknande sätt som för exitsamtalen, men för intervjutranskriberingarna formulerades i stället deduktiva teman utifrån det resultat som exitsamtalen genererade. Dessa kompletterades dock med andra teman som frågeställningarna uppmunttrade till. Sammanlagda teman kom att bli introduktionsprocessen, egna uppsägningar på SFB-chefspositionen, internt samarbete, exitsamtal, ledarskap samt arbetsmiljö. Till skillnad från kodningsarbetet av exitsamtal, markerades här även citat i relation till nämnda teman. Därefter sammanställdes koderna som utgjorde de mest betydande uttalandena under respektive tema i ett dokument. På så vis synliggjordes de HR-ansvarigas upplevelser och det framkom tydligt om de höll med varandra eller inte. Resultatet från kodningsarbetet kommer presenteras i kapitel 4. *Analys*.

## ***2.4 Reflektion kring fallstudiens kvalitet***

Som ovan presenterat har vi redogjort för vårt metodologiska arbete, urvalsprocessen samt bearbetningen av vårt empiriska material. I detta avsnitt kommer vi nu att behandla fallstudiens kvalitet i relation till validitet och reliabilitet, forskarrollen, konfidentialitet och andra etiska överväganden. Avslutningsvis kommer en kritisk diskussion att föras där vi därutöver kommer att reflektera över alternativa tillvägagångssätt.

Att utföra en forskningsstudie av god kvalitet som uppnår de etiska standarder som förväntas av forskaren är en viktig del i att vara forskare. Det innebär att forskaren bör reflektera över sina val och etiska konsekvenser under hela forskningsprocessen (Denscombe, 2018). För att det ska uppnås har vi under fallstudiens gång ständigt diskuterat olika tillvägagångssätt för att de mest fördelaktiga besluten ska kunna tas. Vi har även aktivt reflekterat över våra val och vilka konsekvenser valen skulle medföra. Denna reflektion har och kommer presenteras transparent i uppsatsen. Detta för att förmedla en tillförlitlig uppsats. Materialet kommer även presenteras representativt, för att en balans mellan materialets innehåll ska finnas. Därtill har vi strävat efter att forskningsfrågan ska besvaras och syftet ska uppfyllas. Detta för att forskningen ska vara valid och reliabel. Vi har även reflekterat över våra förkunskaper, ontologiska och epistemologiska utgångspunkter samt eventuella förväntningar för att datamaterialet ska bli tillförlitligt och inte vilseledande (David & Sutton, 2016). Därtill har vi arbetat för att fallstudien ska vara originell och bidra med nya kunskaper till forskningsfältet liksom för organisationen. Detta har gjorts genom studiens resultat berör den specifika organisatoriska kontexten och förser forskningsfältet med adderande kunskap gällande organisatorisk trivsel i relation till egna uppsägningar. Samtidigt har vi under studiens gång även sökt spegla existerande forskning för att på så vis också bidra till konsensus och stärkta teorier i forskarsamhället (Allwood & Erikson, 2017).

En av de främsta kvalitetsaspekterna som vi önskar diskutera är vår fallstudies generaliserbarhet och därmed användbarhet. Eftersom vår genomförda studie är en fallstudie som fokuserar på en specifik organisation innebär det att studiens resultat och analys endast går att applicera på organisationen som har studerats. Med andra ord, är generaliserbarheten låg. Dock, anser vi att de slutsatser som dras i viss mån skulle kunna vara generaliserbara inom den specifika butiksbranschen, eftersom temana som behandlas är fenomen som även existerar inom andra organisationer; även om fenomenen kan se olika ut i olika kontext. Vi ser även att vår fallstudie skulle kunna vara generaliserbar i den mån att forskningen skulle kunna inspirera till diskussion och reflektion hos andra organisationer som känner igen sig eller önskar motarbeta andelen egna uppsägningar.

Att se till olika kvalitetsaspekter som validitet och reliabilitet, som härstammar från den kvantitativa forskningen, är viktigt för utan hög grad av dessa kan forskningen inte klassas som tillförlitlig och inte heller användbar (Bryman, 2018). Många forskare menar dock att kvalitativa studier ska bedömas och värderas utifrån andra kriterier än reliabilitet och validitet. I stället rekommenderas begreppen trovärdighet, överförbarhet, pålitlighet och möjlighet att styrka och bekräfta (Bryman, 2018; Denscombe, 2018). Vi anser dock att val av begrepp inte är det viktigaste, utan vad som spelar roll är huruvida vi reflekterar över vår studies kvalitet. Därmed kommer vi använda oss av de begrepp vi anser lämpliga. Dessa utgör validitet, reliabilitet, generaliserbarhet och tillförlitlighet.

Utgår vi från validitet kan det begreppet delas in i två typer: intern och extern validitet. Intern validitet syftar till hur väl datamaterialet speglar källans upplevelser och övertygelser. Extern validitet, även kallat generaliserbarhet, syftar till huruvida data som presenteras speglar den större världen (Bryman, 2018). Sett till reliabilitet, det vill säga om resultatet av mätinstrumentet är tillförlitligt, så spelar även det in på forskningens karaktär och kvalitet. I kvalitativ forskning kan inte mätinstrumenten som används utvärderas i den mån som kvantitativa mätinstrument kan, men de kan utvärderas. Exempelvis går det att utföra ett förarbete som hjälper forskaren att utvärdera sina beslut om metod. (David & Sutton, 2016). Vårt förarbete har utgjorts av den förförståelse som grindvakten har haft om organisationen och dess problematik. Det har exempelvis funnits en vetskap om förekomsten av organisationens exitsamtal sedan tidigare. Att därmed utföra en innehållsanalys såg vi som fördelaktigt med tanke på att exitsamtalen utgör en enklare sammanfattning i text.

Ser vi till fallstudiens tillförlitlighet har vårt induktiva arbetssätt främjat tillförlitligheten. Detta grundar sig i att studiens deltagare har givits mer frihet och inflytande över materialet som har samlats in. I vårt primärmaterial tilläts de HR-ansvariga uttrycka sina tankar, upplevelser och åsikter fritt i relation till satta teman och för vårt sekundärmaterial som har utgjorts av exitsamtalen, har vårt induktiva arbetssätt låtit den angivna informationen tala för sig själv och vägleda oss i vår tolkningsprocess. Exitsamtalen har med andra ord inte filterats utifrån deduktiva teorier eller hypoteser (ibid.; Cohen et al., 2018). Vad som däremot har begränsat tillförlitligheten trots vårt induktiva arbetssätt, är att exitsamtalen utgör ett sekundärmaterial. Det innebär att vi inte har haft möjligheten att formulera egna frågor till de tidigare SFB-cheferna. Inte heller transkriberades intervjumaterialet av de HR-ansvariga. Hade materialet transkriberats hade materialet utgjort ett primärmaterial, vilket hade stärkt de studerade exitsamtalens tillförlitlighet.

Ytterligare en aspekt som berör fallstudiens tillförlitlighet utgör vår tolkningsprocess som är ett resultat av hur vi har förstått vårt material och förstått vilken sanning den bekräftar eller visar på. Inom kvalitativ forskning har forskare tidigare anklagats för snedvridning och icke sanningsenlig forskning för att det inte går att studera materialet objektivt. Det som då blir viktigt att visa på är transparens och forskningens härkomst. Det berör såväl insamlingsmetod samt vilka erfarenheter och andra faktorer som kan ha påverkat data-materialet. I praktiken innebär det att kvalitativt material är svårare att klassificera som sant, eftersom den använda metodens reliabilitet påverkar materialets tillförlitlighet (David & Sutton, 2016).

Sett till vårt sekundärmaterial har de HR-ansvariga samlat in materialet. Eftersom vi därmed inte har haft kontroll över insamlingsprocessen kan vi inte visa på materialets tillförlitlighet. Med andra ord vet vi inte hur exitsamtalsmallen eller intervjuaren i den satta kontexten har påverkat intervjupersonen och det utvunna materialet. Med tanke på att intervjuaren sedan har sammanställt intervjuanteckningarna innebär det att det situationella primärmaterial har filtrerats av intervjuaren - den HR-ansvariga. Därmed kan vi inte garantera att våra tolkningar av exitsamtalen är 100% tillförlitliga. Nästa fråga blir då: gör det materialet mindre sann? Inte nödvändigtvis. Intervjupersonen kan nämligen ha lyckats förmedla tillförlitlig information. Visserligen kan det ha funnits en eventuell beroendeställning mellan intervjuare och intervjuperson, med tanke på att SFB-chefen möjligtvis önskar bevara en god relation till organisationen. Det kan vi dock inte garantera. Intervjusituationen behöver inte ha påverkats av en eventuell beroendeställning, istället kan situationen ha upplevts som betryggande eftersom HR-avdelningen har bjudit in till samtal för att organisationen ska kunna lära av sina tidigare anställda. I relation till vårt metodologiska arbete av sekundärmaterial har vi valt att lita på materialet. Beslutet grundar sig i att intervjuerna inte har hållits av närmsta chef, utan av HR. Därmed kan beroendeställningen tänkas minska och deras mål med exitsamtalen kan ses som det samma som vårt syfte med vårt kodningsarbete av exitsamtalen. Det stärker tillförlitligheten.

Ser vi till tillförlitligheten av vårt intervju-material utgör materialet ett primärdata och det stärker dess tillförlitlighet, utifrån vad vi har förklarat ovan. Genom att intervjuerna dessutom har transkriberats i efterhand har samtliga uttalanden förblivit intakta, utan att de skulle ha formulerats om. Vad som däremot är viktigt att betona är att intervju-materialet utgör ett resultat av det sociala samspel som funnits under intervjun. Detta samspel har påverkats av den situationsspecifika kontexten som innefattar deltagarnas sinnesstämning, eventuell maktordning, rumslig tillvaro, eventuell digital upplevelse, intervjuguidens utformning samt tiden som utgör intervjun. Att som intervjuare inte heller låta ett visst perspektiv dominera under intervjun blir viktigt. Det måste finnas en balans och intervjupersonen måste ges det utrymme hen behöver för att kunna uttrycka sig fritt (Alvesson, 2011). Det är därför vi valde att genomföra semistrukturerade intervjuer, för att låta intervjupersonerna få utrymme att uttrycka sig fritt men att syftet med intervjuerna fortfarande uppnås, vilket Lantz (2013) nämner som en viktig etisk aspekt gällande intervjuer. Vårt syfte med intervjuerna har som tidigare presenterats varit att nå HR-ansvarigas syn och upplevelse av egna uppsägningar hos SFB-chefer i organisationen och vi ville ge dem utrymme att uttrycka sina upplevelser samtidigt som vi ville beröra teman som framkommit i kodningen av exitsamtalen.

### 2.4.1 Forskarrollen och etiska överväganden

När en forskare ska forska på ett ämne motiveras forskaren till att reflektera över sin roll och hur hen påverkar forskningen och dess resultat. Att även se till etiska överväganden är viktigt för att forskningen ska vara etisk (Denscombe, 2018). I vårt arbete har vi försökt följa och uppfylla de olika riktlinjer som finns tillgängliga i metodlitteratur. Denscombe (2018) belyser vidare bland annat att forskaren i framför allt kvalitativ forskning är betydligt närvarande i forskningsprocessen och därmed påverkar resultatet. Med tanke på denna närvaro rekommenderar Denscombe att forskaren bör reflektera över sitt förhållningssätt till forskningen samt vara transparent i sitt rapportskrivande. Andra riktlinjer, inklusive en riktlinje som berör forskarrollen, som finns tillgängliga erbjuder Kvale och Brinkmann (2014). Även dessa riktlinjer har vi försökt efterfölja. De riktlinjer som författarna presenterar förklarar de är av etisk karaktär och innefattar fyra skilda riktlinjer som berör intervjuundersökningar. Den första innefattar vikten av ett informerat samtycke, den andra belyser konfidentialitet, den tredje berör forskningens konsekvenser och den fjärde innefattar forskarens roll. Dessa nämnda etiska riktlinjer betraktas som redskap och förväntas anpassas utefter kontexten. För att uppnå första riktlinjen utformade vi två informerade samtycken, där det ena berörde organisationens deltagande och det andra behandlade organisationens intervjudeltagare. Syftet med ett informerat samtycke är att låta deltagaren bli införstådd i studiens syfte samt klargöra för deltagaren att deltagandet i studien är frivilligt (ibid; Olsson & Sörensen, 2011). Våra två informerade samtycken (se Bilaga 4 och 5) skickade vi ut i början av urvalsprocessen för att organisationens deltagande samt intervjupersonernas deltagande skulle säkerställas. Med andra ord agerade vi proaktivt för att minimera eventuella frågetecken. För att säkerställa intervjupersonens medvetenhet om studien inledde vi även varje intervju med att återigen informera den medverkande om uppsatsens syfte samt om dess frivilliga medverkande.

Sett till Kvale och Brinkmanns (2014) andra riktlinje som berör konfidentialitet kommer vårt förhållningssätt i relation till det behandlas i nästkommande avsnitt 2.4.2 *Deltagarnas konfidentialitet*. Kort förklarat innebär konfidentialitet att inte avslöja information eller data som skulle kunna härledas till personliga uppgifter som namn eller organisation (ibid.).

Den tredje riktlinjen som Kvale och Brinkmann (2014) menar fokuserar på forskningens konsekvenser har vi arbetat aktivt med för att ta beslut rörande vilken information som kan delges eller bör pseudonymiseras alternativt inte förekomma alls. Vår reflektion har därmed inneburit diskussioner gällande potentiella konsekvenser av föreslagna val i relation till strävan att förmedla så mycket betydelsefull information som möjligt. Att ständigt reflektera över sådana frågor är centralt för att minimera risken att deltagarna skadas av studien (ibid.). Ett exempel som visar på hur vi har varit reflexiva är att vi under intervjuerna var uppmärksamma på hur intervjupersonerna reagerade på de frågor som ställdes. Skulle intervjupersonen uppleva frågan som obekvämt, var vi beredda på att omformulera oss alternativt gå vidare i intervjun. I det informerade samtycket framkom denna information för att intervjupersonen skulle vara medveten om att hen kunde ta tillbaka sitt samtycke närhelst under intervjun samt välja att avstå från särskilda frågor.

Den fjärde och sista riktlinjen vi har efterfollt handlar om forskarrollen, som vi berörde inledningsvis i detta avsnitt. Att agera moraliskt och etiskt som forskare spelar en central roll för att en god kvalitet ska säkerställas (ibid.). Eftersom vi har varit två personer som

har designat och utfört vår fallstudie ser vi att det skulle kunna stärka forskningens kvalitet, eftersom det möjliggör utrymme för ifrågasättande, kritik, diskussion samt reflektion. Därmed ser vi att en gemensam forskningsprocess i stället för en individuell kan vara mer fördelaktig för den utförda studiens kvalitet.

Sammantaget utifrån de fyra riktlinjerna samt Denscombes (2018) bidrag gällande rollen som forskare har vi i vårt uppsatsarbete arbetat aktivt med vårt reflexiva och etiska förhållningssätt för att främja god forskningskvalitet. Det vi avslutningsvis vill betona är att strävan efter att nå ett såväl valitt som reliabelt resultat utgör det ideala målet, men värt att notera är att det alltid finns komponenter som kan tänkas påverka det empiriska materialet och resultatet det genom analysarbetet genererat. För vår del har vi utgjort huvudkomponenten i vårt metodologiska arbete och därmed även påverkat resultatet. Under arbetet har vi aktivt arbetat för att generera ett empiriskt material samt resultat av så hög kvalitet som möjligt för att vårt resultat ska kunna utgöra ett bidrag till forskningsfältet och den ontologiska samt epistemologiska utvecklingen.

Detta har gjorts genom grundlig planering, säker hantering och transparent presentation av studien. Övervägningar har därmed gjorts inför, under och efter forskningsprocessen (David & Sutton, 2016). Ett exempel på ett övervägande vi stötte på inledningsvis var hur vi skulle presentera organisationen men samtidigt låta organisationen förbli konfidentiell

#### **2.4.2 Deltagarnas konfidentialitet**

Begreppen konfidentialitet och sekretess innebär säkrad information. Det utgör säkerhet för personer som ingår i fallstudien, för att obehöriga inte ska kunna härleda det material som presenteras till personuppgifter eller annan känsliga data (Olsson & Sörensen, 2011; Kvale och Brinkmann, 2014). Att vi har arbetat konfidentiellt grundar sig i de etiska överväganden vi har gjort. Vi har resonerat kring den specifika organisationen och vad som kan härledas direkt till dess namn. Vi har även övervägt hur organisationens och studiens material bör hanteras konfidentiellt. Materialet omfattar såväl statistik, policys och dokument samt namngivelser som exitsamtalen och organisationens HR-avdelning har försett oss med. Att arbeta konfidentiellt har motiverats av att informationen som organisationen sitter på är värdefull för dem, vilket har lett till att vi tillsammans med organisationen har fått bestämma vad som ska få presenteras och vad som ska få vara konfidentiellt. Här har som förklarar en etisk avvägning gjorts. Vårt mål som forskare har varit att presentera så mycket information som möjligt, men organisationen äger sitt material och bestämmer därmed över vad som får publiceras offentligt och vad som ska förbli konfidentiellt. För att vi skulle komma fram till ett gemensamt beslut som skulle gynna oss båda formulerade vi ett informerat samtycke (se Bilaga 4) som vi redogjort för tidigare. Det informerade samtycket fick organisationen godkänna. Då vi även önskade intervjua specifika personer behövde vi även deras individuella samtycke. Därmed formulerade vi också, som tidigare nämnt, ett informerat samtycke som berörde deltagande i intervju (se Bilaga 5). Genom att få skriftligt samtycke från organisationen beslutades att vi skulle få ta del av deras material, men att materialet skulle behandlas konfidentiellt och namn på organisationen, de tidigare SFB-cheferna samt intervjupersonerna skulle pseudonymiseras och beskrivas i generella termer. Genom samtycket gavs vi även rätten att presentera materialet i vår uppsats och sedan publicera uppsatsen på LUP Student Papers. I samtycket angavs också studiens syfte och det klargjordes även att allt material utöver uppsatsen skulle raderas vid studiens slut.

För att säkerställa konfidentialiteten och endast beskriva materialet i generella termer beslutade vi oss för att inte presentera vilken könstillhörighet deltagarna har haft liksom när SFB-cheferna sade upp sig. Information om hur länge deltagarna har varit verksamma i organisationen har även reducerats till att presenteras inom olika tidsspann för att ytterligare stärka konfidentialiteten. Vi har därmed valt att vid citat av före detta SFB-chefer använda könsneutrala termer, det vill säga vi har bytt ut han och hon eller namn mot hen, ny chef eller butikschef. Information om vilken region intervjupersonen eller den tidigare SFB-chefen har tillhört fann vi dock som möjligt att presentera, eftersom det skulle kunna visa på regionala skillnader. Valet motiverades av vårt syfte och våra frågeställningar.

### **2.4.3 Kritik och alternativa tillvägagångssätt**

En förekommande kritik gällande fallstudier gäller begränsningen i möjligheten att generalisera resultaten från fallstudien. Detta eftersom resultatet endast representerar det specifika fallet. Med andra ord är det inte representativt för utomstående. Vad fallstudier däremot kan bidra med är djupare förståelse för hur händelser har utvecklats. Vissa menar också att resultatet från fallstudier behöver prövas med kvantitativa metoder eller experimentella metoder för att anses giltiga. Andra menar däremot att fallstudier visst kan anses giltiga då de visar på likheter och skillnader hos olika fall (David & Sutton, 2016). Det som kan konstateras är att synen på fallstudieforskning ser olika ut. För att bemöta kritiken ser vi att ett fördelaktigt tillvägagångssätt hade varit att låta samma SFB-chefer svara på en enkät för att fallstudiens kvalitativa resultat skulle kunna prövas.

Annan kritik som kan riktas till vår utförda fallstudie är vårt målstyrda och ändamålsmässiga urval. Med andra ord kan urvalets upplevelser inte generaliseras till andra befattningar inom organisationen. Abduktivt skulle resultatet kunna generaliseras, men för att anses som giltigt skulle dessa resterande befattningar inom organisationen behöva studeras. Att vårt urval även består av ett fåtal personer, sett till organisationens totala population av SFB-chefer, kan inte heller resultatet generaliseras för hela den populationen. Det kan generaliseras induktivt, men för att bekräfta specifika orsaker till SFB-chefernas upplevelser och vad som har föranlett det krävs en mer massiv studie för att fler fall ska kunna ingå i studien och fortsätta bekräfta resultatet (Bryman, 2018; Fejes & Thornberg, 2019). Vi kan därmed bara dra hypotetiska slutsatser till varför SFB-cheferna valde att säga upp sig. Däremot kan vårt resultat i relation till teoretiska utgångspunkter förklara vad som har föranlett uppsägningarna.

En ytterligare kritisk aspekt som riktar sig till fallstudien är materialets validitet och reliabilitet. Exitsamtalen är som vi har presenterat ett sekundärmaterial som har behandlats av de HR-ansvariga. Detta innebär att exitsamtalens uttalade innehåll kan ha förvridits eftersom det är tolkat av HR-ansvariga. Hur exitsamtalen dessutom är utformade påverkar deras reliabilitet. Ger frågorna svar på det som efterfrågas? Även validiteten i relation till intervjusituationen som SFB-chefen och HR-ansvarig ingick i kan kritiseras beroende på hur deras relation till varandra har sett ut. Alvesson (2011) belyser nämligen hur eventuella beroendeförhållanden och förhållningssätt kan påverka vilket material som uppstår i intervjusituationen. Har SFB-cheferna varit helt ärliga under samtalet? Även om HR-personen inte har varit SFB-chefens chef kan relationen till den HR-ansvariga fortfarande representera en god relation till organisationen som SFB-chefen kan tänkas vilja behålla. Därmed kan samtalsmaterialet tänkas ha påverkats av yrkesrelationen.

En fjärde kritisk aspekt gällande innehållsanalysen vi har genomfört vid kodning av exitsamtalen, samt intervjutranskriberingarna, är att kodningsarbetet hade kunnat resultera i andra kategorier och teman än de som presenteras. Med andra ord ser vi att vi har påverkat studiens resultat. Detta eftersom vi ser att vi hade kunnat ta tyngdpunkt i andra teman, utifrån andra frågor som förekommer i exitsamtalen (se Bilaga 1). Westlund (2019) påtalar vikten av att forskaren måste tolka texterna utifrån var texten skapades, när den skrevs och i vilket sammanhang. Vidare menar författaren att forskarens förförståelse påverkar tolkningsprocessen, medan Denscombe (2018) menar att innehållsanalys som metod är enkelt för andra forskare att upprepa.

En slutgiltig kritisk aspekt gällande fallstudien berör organisationens påverkan på studien. Organisationen har på ett positivt sätt försett oss med informationsrikt material, vilket vi är mycket tacksamma för. Kritiskt sätt skulle organisationen dock kunnat styrt vårt tillgängliga urval och material utifrån konfidentiella aspekter. Det kan tänkas att organisationen inte skulle vilja att vi hade tillgång till särskilt material (Cohen et al., 2018).

Andra potentiella metodologiska tillvägagångssätt vi hade kunnat använda oss av i vår fallstudie hade varit att intervjua nuvarande SFB-chefer om deras trivsel i relation till organisationens fasthållningsstrategier. Även butikshefer hade kunnat intervjuas om sin roll och hur de har upplevt samt upplever samarbetet med sin SFB-chef. Detta material hade kunnat samlas in genom antingen enskilda intervjuer eller genom gruppintervjuer. Studien hade även kunnat kompletteras med surveyundersökningar för att även inkludera ett kvantitativt material. Genom dessa skilda materialinsamlingsmetoder hade push to leave-faktorer och pull to stay-faktorer kunnat synliggöras av de som fortfarande står fast vid beslutet att de vill jobba kvar. Därigenom hade SFB-chefernas reflektion kring deras kompatibilitet till organisationen kunnat tydliggöras. Genom ett sådant material hade Lee och Mitchells (1994) kompatibilitetsteori därmed kunnat behandlas i en aktuell kontext. Även butikshefernas syn på SFB-chefspositionen hade synliggjorts, vilket hade kunnat bidra med ytterligare ett perspektiv på positionen.



### 3. Teoretiska utgångspunkter

*I följande kapitel kommer vi först att beskriva och argumentera för vår sökprocess och urval av teori. En källkritisk diskussion kommer även att inkluderas. Därefter kommer valda teorier och tidigare forskning att presenteras i relation till följande teman som har framkommit genom kodning och analys av exitsamtal; egen uppsägning, det organisatoriska ledarskapet, medarbetarens introduktionsprocess, utvecklingsmöjligheter och arbetsmiljö.*

#### 3.1 Sökning, urval och källkritik

Vår sökning efter tidigare studier och teori påbörjades efter analys av exitsamtalen utifrån fynden som vi fann där. Med andra ord valde vi att arbeta induktivt genom att samla in och bearbeta vårt empiriska material innan vi valde att söka efter relevant teori. Som ovan nämnt har vi utifrån innehållsanalysen av exitsamtalen kommit fram till att de huvudsakliga teoretiska temana är egen uppsägning, ledarskap, introduktion och utvecklingsmöjligheter samt arbetsmiljö. De databaser som har använts för att finna litteratur är Google Scholar och LUBsearch (Lunds universitets egen artikeldatabas) samt LUBcat (Lunds Universitets digitala bibliotekskatalog). I främst LUBsearch men även i Google Scholar har vi sökt efter vetenskapliga artiklar och i LUBcat har vi sökt efter ämnesrelaterad facklitteratur. Sökord som har använts är bland annat "leadership and turnover", "staff turnover and talent management" och "personalomsättning". Vi har kombinerat svenska och engelska sökord i syfte att ett bredare utbud av forskning, både nationell och internationell.

I LUBsearch har vi använt filtreringsfunktionen peer review, för att säkerställa kvaliteten på litteraturen. Alla artiklar som vi har funnit genom Google Scholar har vi säkerställt är peer reviewed. Att nyttja funktionen peer review grundar sig i att materialet som genereras har granskats av ansvarig vetenskaplig tidskrift innan publicering. Granskningen har gjorts av oberoende forskare inom forskningsämnet och vanligtvis granskas forskningen även av den vetenskapliga tidskriftens egen redaktion. Forskarna liksom redaktionen bedömer artikeln och beslutar sedan om artikeln ska få publiceras eller inte. Författaren av artikeln kan även bli uppmanad till att komplettera eller ändra i artikeln innan den får publiceras (Olsson & Sörensen, 2011). Vad som motiverar filtreringsfunktionen är att sannolikheten att komma i kontakt med oseriös forskning minskar (Thurén & Werner, 2019).

Beslutet att kombinera böcker med vetenskapliga artiklar grundar sig i att vi har önskat använda oss av olika typer av källor - både teoribaserad facklitteratur liksom empirisk forskning från vetenskapliga artiklar. Att kombinera skilda källtyper motiveras av att fallstudiens resultat sedan ska kunna studeras i relation till publicerad forskning och teoribaserad litteratur. En tredje sökprocess vi har använt oss av är att vi har funnit litteratur genom hänvisningar - även kallat grå litteratur. Syftet att finna grå litteratur har för oss varit att identifiera primärkällor, som inte kommit upp i våra egna sökningar. När eventuell primärkälla inte har gått att finna har vi i god mån försökt referera till upphovsmanen av teorin samt valt att komplettera med andra källor som bekräftar teorin. Detta presenteras i uppsatsen på exempelvis följande vis: "Därtill främjar en god introduktion ökad trivsel och antalet egna uppsägningar minskar (Wikström & Martin, 2012; Eklöf & Hal-len, 2018)".

Att vi har använt oss av erkända sökportaler beror på att vi återigen vill använda oss av granskad litteratur för att säkerställa kvaliteten. Vi har också sett till källornas publiceringsdatum och därigenom relevans. Detta beslut har tagits för att informationen ska vara relativt nyproducerad för att säkerställa generaliserbarheten till vår studie som är genomförd år 2021. Vi har dock använt oss av även äldre litteratur, men denna litteratur har vi granskat i relation till vår fallstudie och annan forskning för att de ska bekräfta varandra och därmed höja trovärdigheten. Avslutningsvis vill vi betona att all litteratur som finns att tillgå endast är sanningsenlig till en viss procent. Detta avgörs av hur valid forskningsprocessen har varit, om metoderna som använts har varit pålitliga, i vilken grad forskningen är generaliserbar samt i vilken mån forskaren har haft möjligheten att kunna påverka resultatet. Alla dessa kvalitetsaspekter benämner Denscombe (2018) som vitala när urval av litteratur ska göras. Att därmed alltid vara reflexiv och kritisk till forskning är rekommenderat.

### ***3.2 Orsaker till egen uppsägning***

I detta avsnitt kommer vi redogöra för organisatoriska och individuella faktorer som resulterar i egna uppsägningar. Lee och Mitchell förklarar i sin vetenskapliga artikel *An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover* (1994) att egen uppsägning är ett resultat av en komplex process som utgörs av att medarbetaren ständigt utvärderar och analyserar sina känslor, arbetsmiljön samt reflekterar över sitt privatliv i relation till jobbet. Genom denna ständiga process kommer medarbetaren fram till att antingen stanna eller inom organisationen. En av de främsta faktorerna som utlöser reflektionsprocessen menar Lee och Mitchell är en "shock to the system" (1994:84). På svenska kan det översättas till en specifik händelse som får individen att utvärdera sin aktuella jobbsituation i relation till andra eventuella jobb. Dessa shocks behöver inte vara av negativ form, utan kan vara positiva eller neutrala. De behöver inte heller nödvändigtvis vara jobbrelaterade, utan kan utgöra händelser i privatlivet, såsom en graviditet, som i sin tur genererar reflektionsprocessen. Lee och Mitchell (1994) kommer därigenom fram till att orsaken till egen uppsägning utgår från individens kompatibilitetskriterier. Det kan vara kompatibilitet som berör värderingar, lön, karriärmål, andelen arbetstimmar eller förslagsvis arbetsmiljöaspekter.

För att definiera orsakerna till egna uppsägningar har Callier i sin artikel *Can Changes in Transformational-Oriented and Transactional-Oriented Leadership Impact Turnover over Time?* (2018) delat upp egna uppsägningar i två kategorier: (1) *Push to leave* och (2) *Pull to leave*. Push to leave-faktorer innefattar interna och organisatoriska aspekter som kan medföra egen uppsägning. Det kan till exempel innebära ett icke kompatibelt arbetsklimat eller bristande yrkesrelationer (Heavey et al., 2013). Pull to leave, å andra sidan definieras som de utomorganisatoriska faktorer som attraherar medarbetaren till att lämna organisationen för annan sysselsättning. Det kan exempelvis innefatta jobberbjudanden från andra organisationer. Utöver Callier (2018) anser både Lee och Mitchell (1994) och Oh och Chhinzer (2021) menar att push- och pull-faktorer kan påverka medarbetares beslut att lämna sina organisationer.

Utöver dessa två orsakskategorier presenterar Callier (2018) begreppet *Pull to stay* som innebär de interna faktorer som får en medarbetare att vilja stanna. Starka sociala nätverk kan utgöra en pull to stay-faktor menar Oh och Chhinzer (2021). Författarna refererar till Mitchell et al. (2001) som menar att ju mer en anställd är inbäddad i en organisation, desto svårare är den för hen att skiljas från organisationen. Dock behöver som tidigare

konstaterat inte alltid sociala nätverk utgöra en pull to stay-faktor, utan kan fungera som en push to leave-faktor sett till resonemanget ovan av Heavey et al. (2013).

### ***3.3 Ledarskap i relation till fasthållning av medarbetare***

Som ovan presenterat förekommer det både push to leave- och pull to leave-faktorer som påverkar egna uppsägningar. Med utgångspunkt i dessa faktorer är det intressant att vidare diskutera hur ledare och ledarskapet i organisationen kan påverka förekomsten av egna uppsägningar. Att se till ledarskapets funktion anser vi även motiveras av att en av våra frågeställningar fokuserar på hur den utvalda organisationen arbetar med fasthållning av personal. Utifrån de fynd vi har funnit i exitsamtalen framkommer det dessutom att ledarskapet spelar en central roll. Därmed är ledarskapets funktion och stil relevant att analysera.

#### **3.3.1 Den organisatoriska ledaren**

För att definiera organisatoriskt ledarskap som teoretiskt begrepp innefattar det dels strukturellt ledarskap som efterhålls genom formella chefspositioner, men det kan också utgöras av informella ledare såsom inflytelserika medarbetare (French et al., 2018). För att definiera ledarskap som fenomen har vi utifrån begreppsförklaringen valt att utgå från Yukls och Gardners (2020) beskrivning.<sup>3</sup> Översatt till svenska väljer vi att definiera ledarskap som de intentionella processer som vägleder medarbetarna, strukturerar det organisatoriska arbetet och förser organisationsmedlemmarna med tillräckliga resurser samtidigt som goda arbetsrelationer och en god organisationskultur främjas och bevaras. Utifrån den definitionsbeskrivning har vi valt att inte separera chefskap från ledarskap, utan vi har beslutat oss för att inkludera såväl chefskap som ledarskap i begreppen ledarskap och ledare.<sup>4</sup>

Efter att ha tydliggjort definitionen av ledarskap kommer vi nu titta närmare på ledarens organisatoriska funktion, eftersom ledaren spelar en central roll i hur organisationens medlemmar presterar. Ett gott ledarskap gör även organisationen mer attraktiv (Wikström & Martin, 2012). För att utöva ett gott ledarskap behöver ledaren vara tillräckligt kompetent och hen måste också se till att hens medarbetare är tillräckligt kompetenta (Johanson & Johrén). För att ledaren ska lyckas kompetensutveckla sina medarbetare behöver ledaren förse dem med tillräckligt handlingsutrymme, annars riskerar lärandet att blockeras (Ellström, 1992). Ledaren behöver också främja en ömsesidig och plikttrogen relation (Velten et al., 2018). Utöver det är det fördelaktigt om ledaren är strukturerad, kan planera kort- och långsiktigt samt kan agera proaktivt, uppnå deadlines och därmed vara uppgifts-, resultat- och förändringsorienterad. Ledaren behöver också kunna delegera och vara tydlig i sin kommunikation. Hen behöver även vara ansvarstagande samt ha förmågan att

---

<sup>3</sup> “[...] leadership reflect the assumption that it involves a process whereby intentional influence is exerted over other people to guide, structure, and facilitate activities and relationships in a group organization.” (Yukl & Gardner, 2020:22)

<sup>4</sup> I andra sammanhang är det dock vanligt att chefskap och ledarskap skiljs åt. I de sammanhangen ses en ledare vara okej med att miljön kan vara aningen kaotisk, medan chefer söker ordning, kontroll och är proaktiva samt reaktiva till problem. Ledare antas också vara mer relationsfokuserade och strävar efter en engagerad miljö, medan chefer är mer resultatfokuserade (Bevan et al. 2018).

koordinera sin arbetsgrupp. Den goda ledaren behöver också bidra till en trivsamt miljö samt vara karismatisk, coachande och utvärderande (Yukl & Gardner, 2020).

Vad händer dock om ledarskapet är bristfälligt? Om ledaren inte är kompetent nog? I artikeln *Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions* menar författarna Oh och Chhinzer (2021) att endast ett litet antal studier har övervägt hur ledarskapet kan påverka organisationen negativt med fokus på organisationens personalomsättning. Dock visar författarnas studie att anställda som väljer att lämna sina jobb flertalet gånger nämner att det är ett bristfälligt ledarskap som är den främsta orsaken till uppsägningen. "People don't leave companies, people leave bosses" (Wikström & Martin, 2012:99). Enligt Wikström och Martin bör chefer främst fokusera på att förse sina medarbetare med rätt förutsättningar för prestation samt lära känna sina medarbetare och vad de drivs av och trivs med på arbetsplatsen. För att minska risken för bristande ledarskap anser både French et al. (2015) och Yukl och Gardner (2020) att ledarskap går att läras ut och det kan göras både formellt genom utbildningar, som informellt genom dagliga aktiviteter som kompletteras med coaching och mentorskap. En annan forskare Howard (1992) vid Harvard University menar dock att man inte kan lära ut ledarskap. Han redogör för att ledarskap kan läras ut i teorin men inte i praktiken. Med andra ord innebär det att ledare lära sig vad som är bra ledarskap, men förmågan att kunna föra ett gott ledarskap kan inte läras ut.

### **3.3.2 Det organisatoriska ledarskapets struktur**

I det föregående avsnittet har vi behandlat hur ledarskap kan utövas och vad ett bristande ledarskap kan resultera i. Det vi nu kommer titta närmare på är hur det organisatoriska ledarskapets struktur kan se ut. Med andra ord kommer vi studera hur formellt ledarskap genom olika hierarkiska chefspositioner kan skilja sig åt och hur deras olika funktioner kan se ut i relation till verksamheten och medarbetarna.

Utgår vi från en vertikal och horisontell organisationsstruktur kan flertalet olika chefspositioner förekomma. Det finns en högsta chef och sedan finns ett flertal olika mellancheferpositioner. Det gemensamma ansvaret samtliga chefer inom organisationen har är att samordna och koordinera medarbetare så att dessa trivs, är motiverade, är kompetenta och bidrar till organisatorisk tillväxt (French et al., 2015). Sett till den presenterade ledarskapsdefinition är det även viktigt att cheferna vägleder medarbetarna i rätt riktning samtidigt som rätt förutsättningar ges (Yukl & Gardner, 2020). I och med att samtliga chefer inom organisationen ska utöva detta gemensamma ledarskap blir det viktigt att de har en gemensam syn för hur ledarskapet och arbetskulturen ska vara. Detta blir viktigt eftersom det är mellancheferna som utgör kulturbärarna och ansvarar för att alla medarbetare trivs, presterar och utvecklas. Dessa ledare behöver stötta, coachas och ses som organisationens hjältar för att de ska bli välförtjänt erkända (Wikström & Martin). Mellancheferna behöver också kunna utveckla bra team där samarbetet funkar och där medarbetarna har tillit till varandra och till mellancheferna. Teamskulturen behöver även vara optimistisk och mellancheferna behöver tillsammans med sina medarbetare utveckla välfungerande strategier som genererar prestation (Yukl & Gardner, 2020:330). En annan funktion mellancheferna också ofta får är att hen ofta behöver hantera medarbetarnas förväntningar som genererats från högre chefer. Dessa förväntningar uppfylls inte alltid på arbetsplatsen och det blir mellancheferns uppgift att hantera den problematiken (Wilson, 2008).

### ***3.4 Medarbetarens introduktion och utvecklingsmöjligheter på arbetsplatsen***

I detta avsnitt kommer att behandla medarbetarens introduktion på en arbetsplats, även kallat onboarding. Vi kommer att diskutera organisationssocialisation i relation till fenomenet egen uppsägning som redogjort för i avsnitt 3.2. *Orsaker till egen uppsägning*. Vi kommer även att redogöra för medarbetarnas lärande i en organisation med tyngdpunkt i personalutbildning och organisationslärande i relation till personalomsättning.

Som nyanställd eller befördrad påbörjas en ny resa inom en ny roll på arbetsplatsen. Individens kommer i kontakt med nya arbetsuppgifter, nya ansvarsområden, potentiellt nya kollegor och nya krav ställs. För att hantera den nya rollen behöver medarbetaren förberedas väl (Wikström & Martin, 2012). Hur detta går till kan se olika ut. Eklöf och Hallén (2018) förklarar i sin bok *Innovativ rekrytering: strategier som förenklar, effektiviserar och inspirerar* att en ny medarbetare alltid genomgår någon form av introduktion på sin nya arbetsplats, antingen planerad eller oplanerad. Genomgår medarbetaren en planerad introduktion kan introduktionsprocessen klassas som en onboardingprocess. Under introduktionen, vare sig den är planerad eller inte, utvecklar individen nya kompetenser och går från att stå utanför organisationen till att bli en etablerad och viktig nyckelspelare. Onboardingprocessen är central för att medarbetaren ska få en så bra introduktion som möjligt, menar Eklöf och Hallén (2018). Därtill främjar en god introduktion ökad trivsel och antalet egna uppsägningar minskar (ibid.; Wikström & Martin, 2012).

Eklöf och Hallén (2018) definierar en onboardingprocess som “Alla formella och informella rutiner, program och policyer som har initierats av en organisation för att underlätta nyanställdas assimilering” (155). För att förtydliga bilden av en onboardingprocess kan den ses som en strategi som syftar till att hjälpa medarbetaren att vänja sig vid den eventuellt nya organisationen och den nya rollen. Det innefattar förståelse för organisationskulturen, policys, rutiner och förståelsen för olika arbetsfunktioner. Detta kan göras genom olika planerade metoder där ett exempel kan vara mentorskap. Genom mentorskap lär sig medarbetaren genom vägledning av en utvald individ som har tagit på sig ansvaret att utbilda medarbetaren (Filstad; Yukl & Gardner). De positiva effekter som förväntas uppstå vid en väl genomförd planerad introduktionsprocess är att medarbetaren känner sig sedd och välkommen. Genom en planerad introduktionsprocess blir medarbetaren även snabbt en del av arbetskulturen och börjar bygga nyttiga relationer med sina kollegor (Wikström & Martin, 2012). Därtill blir medarbetaren mer positivt inställd till organisationen vilket i sin tur främjar intern karriärresa och minskar risken för egen uppsägning. Om introduktionen också medför att medarbetarens börjar identifiera sig med organisationen förväntas även hans arbetstillfredsställelsen öka, vilket också minskar risken för egen uppsägning (Van Dick et al., 2004). Genom en bra planerad introduktionsprocess upplever också medarbetaren tydligare förväntningar (Eklöf & Hallén, 2018). Att bli fullt produktiv går också fortare när medarbetaren får genomgå en planerad introduktion. Genomgår medarbetaren istället en oplanerad introduktionsprocess blir introduktionen mer osäker (Wikström & Martin). Lärandet som sker kan även resultera i oavsiktliga och fel-tolkade kunskaper (Ellström, 1992).

För att definiera medarbetarens lärande som teoretiskt begrepp kan det beskrivas på olika vis. Personalutveckling, lärande och kompetensutveckling är några exempel på lärande. Johanson och Johréns beskriver i boken *Personalekonomi idag* (2001) att

personalutbildning syftar till att “öka kunskaper och färdigheter samt förändra attityder och värderingar hos de anställda för att på längre sikt höja effektiviteten inom organisationen” (42). Det som blir tydligt från den definitionen är att Johanson och Johrén utgår från ett organisatoriskt perspektiv. De positiva organisatoriska effekter som kan komma från personalutbildning är att det kan bidra till en mer effektiviserad verksamhet i form av förhöjd produktion och ökad försäljning samt bättre kvalitet på det som produceras. Utöver det ses frånvaron minska och andelen egna uppsägningar förväntas gå ner. Genom att medarbetarna pushas till att utveckla nyttiga typer av kompetenser sker både en professionell och personlig utveckling (Johanson & Johrén, 2001). För att bästa möjliga utveckling ska kunna ske rekommenderas formellt och informellt lärande integreras samtidigt som medarbetaren stöttas under processens gång (Filstad, 2012).

Om vi utifrån ovan förda resonemang återblickar till medarbetarens introduktionsprocess, kan vi konstatera att medarbetaren utvecklar existerande och nya kunskaper samt kompetenser som både gynnar medarbetaren själv, arbetskollegorna genom förbättrat samarbete samt organisationens effektivitet och produktion.

### ***3.5 Arbetsmiljöns inverkan på medarbetarnas trivsel***

I förekommande avslutande avsnitt kommer vi att behandla arbetsmiljö i relation till medarbetarens utveckling och trivsel. Sett till definitionen som Arbetsgivarverket (u.å.) presenterar innefattar begreppet arbetsmiljö ett flertal olika aspekter såsom “[...] biologiska, medicinska, fysiologiska, psykologiska, sociala och tekniska faktorer som i arbetssituationen eller i arbetsplatsens omgivning påverkar individen”. Vi kommer huvudsakligen att fokusera på den sociala arbetsmiljön, i enlighet med vårt syfte och våra frågeställningar.

Att titta på arbetsmiljöns inverkan på medarbetarnas trivsel grundar sig i resultaten från kodningen av exitsamtalen. Att arbetsmiljön är betydelsefull för medarbetarnas trivsel har presenterats tidigare. Vi har beskrivit fenomenet egen uppsägning och hur det uppkommer. Vi har tittat på introduktionsprocessen i relation till socialisationsprocessen. Utöver det har vi också tittat på ledarskapet som utövas av chefer inom organisationen. Dessa nämnda teman utgör en del av medarbetarnas arbetsmiljö och de påverkar bland annat medarbetarnas lärande, mående och prestationer (Eklöf & Hallén, 2018; Ellström, 1992; Filstad, 2012; French et al.; Wikström & Martin, 2012; Yukl & Gardner, 2020). Att därmed som organisation och chef ta ansvar för att värna om en fördelaktig och engagerande arbetsmiljö som främjar lärande blir därmed viktigt för att organisationen ska kunna behålla sin personal och därmed minska risken för att medarbetarna säger upp sig. Några goda effekter som en engagerande arbetsmiljö bidrar till är att prestationsförmågan förbättras, medarbetarna blir mer businessfokuserade och deras relation till varandra blir bättre (Bevan et al.; Filstad, 2012).

En bristande arbetsmiljö å andra sidan kan vara mycket kostsamt för organisationen och medarbetarna. För att beskriva hur en bristande arbetsmiljö kan se ut kommer vi definiera de komponenter som utgör en god arbetsmiljö. Vår definition blir därmed: uteblir eller uppfylls inte komponenterna har vi en bristande arbetsmiljö.

En god arbetsmiljö främjar intern karriärresa och kan utifrån flertalet författares resonemang konkretiseras till följande definition: En arbetsmiljö som främjar intern karriärresa utgörs av en arbetsplats med ergonomiska fördelar (bra luft, ljus och temperatur samt en god fysisk arbetsmiljö), bra ledarskap som fokuserar på att utveckla sina medarbetare, en peppande och lärande kultur som främjar samarbete samt transparent och

kunskapsdelande ömsesidig dialog (Bevan et al., 2018; Filstad, 2012; Yukl & Gardner, 2020; Byström, 2010). En strukturerad och tydlig arbetsdelning i kombination med behaglig arbetsbelastning behöver också finnas. Det behövs för att medarbetarna ska förbli engagerade och prestera väl, utan att riskera upplevd stress och utbrändhet (Bevan, 2018; Filstad, 2012; French, 2015). “...Good health equals good business” (Black, 2008). Engagerade medarbetare är också mindre benägna att säga upp sig (Eklöf & Hallén, 2018).

Om dessa presenterade komponenter inte uppfylls är arbetsmiljön bristfällig och som Lee och Mitchell (1994) påpekar reflekterar medarbetarna ständigt över sina kompatibilitetskriterier. Den slutsats som därmed kan dras är att om arbetsmiljön inte är kompatibel med medarbetarens krav riskerar medarbetaren att säga upp sig.

## 4. Resultat och analys

*I förekommande kapitel kommer vi att analysera resultaten från intervjuerna och exitsamtalen med utgångspunkt i ovan presenterad teori. Analysen kommer att föras utifrån ovan presenterade teman; ledarskap, introduktion och utvecklingsmöjligheter samt arbetsmiljö. Dessa teman har identifierats som uppsägningsfaktorer genom vår induktiva innehållsanalys av exitsamtal. Inledningsvis kommer vi att redogöra för hur organisationen arbetar med fasthållning av medarbetare. Analysen kommer att skildra SFB-chefernas upplevelser i förhållande till de HR-ansvarigas upplevelser och tolkningar av uppsägningarna. Kapitlet kommer att avslutas med en sammanfattning.*

### 4.1 Organisationens arbete med fasthållning

Utifrån de tre intervjuer som har hållits med organisationens HR-ansvariga har det framkommit att organisationen främst arbetar med fasthållning av SFB-chefer genom personalutbildning i ledarskap. Med andra ord anser de HR-ansvariga som French et al. (2015) samt Yukl och Gardner (2020) att ledarskap går att läras ut. HR-ansvarig för region väst (HR-V) förklarade i intervjun att det finns tre olika utbildningar tillgängliga och att dessa skiljer sig åt i omfattning och utformning. Det ena är helt frivilligt att delta i och utbildningen har ett nytt tema varje år som går i linje med interna HR-strategier. Värt att betona är att det övergripande temat alltid är ledarskap. De andra två utbildningarna som finns tillgängliga är en utbildning som vi har valt att kalla för Talangutbildningen och en utbildning som vi har valt att kalla för Butikschefsutbildningen. Möjligheten att delta i dessa två utbildningar får man genom att man blir utvald av en högre chef som ser potential i den anställda, vilket framkommer i intervju med HR-ansvarig för region nord (HR-N). Men andra ord är utbildningarna inte obligatoriska och man har heller inte möjlighet att söka till utbildningarna själv. Talangutbildningen består av ett fåtal träffar med adderade hemuppgifter, där deltagarna bland annat får lära känna organisationen och lära sig olika ledarskapsverktyg. För tillfället består Talangutbildningen av både digitala och fysiska träffar. Butikschefsutbildningen å andra sidan är mer omfattande och består av drygt 20 lärarledda dagar exklusive hemuppgifter. I kombination med denna utbildning arbetar deltagarna aktivt med det de fått lära sig i sin respektive butik tillsammans med en mentor. Utbildningsplanen kombinerar därmed formellt lärande med informellt lärande samtidigt som individen stöts av sin mentor. Detta arbetssätt rekommenderar Filstad (2012), eftersom det ska generera bästa möjliga utveckling. Därtill menar Johanson och Johrén (2001) att personalutbildning är en bra strategi för fasthållning, som enligt Callier (2018) även kan benämnas som en pull to stay-faktor.

För att ytterligare arbeta med fasthållning finns ett standardiserat introduktionsschema för SFB-chefer, berättar HR-ansvarig för region väst. Det är respektive butikschef som ansvarar för introduktionen av nya SFB-chefen. Introduktionsschemat innefattar webbaserade kurser, så kallade e-learning, samt ett mentorskapsprogram med butikschefen som syftar till regelbunden uppföljning. Sett till Yukl och Gardners (2020) syn på mentorskap har organisationen tagit rätt beslut i att använda sig av mentorskap i sin introduktionsprocess. Detta eftersom medarbetaren får chansen att vägledas in i organisationen av en utvald och kompetent individ. Att låta medarbetarna genomgå en sådan planerad introduktionsprocess är även fördelaktigt för att medarbetaren ska förberedas för sin nya roll, bli produktiv snabbare och bli en del av kulturen (Eklöf & Hallén, 2018; Wikström & Martin, 2012).



För att vidare kunna adressera problem och implementera olika fasthållningsstrategier analyserar de HR-ansvariga den statistik de samlar in. Ett av dessa nyckeltal är andelen egna uppsägningar på SFB-chefer och hur siffrorna skiljer sig åt mellan organisationens fyra regioner i Sverige: nord, öst, väst och syd. Genom att analysera detta nyckeltal har de HR-ansvariga lyckats se att endast region västs statistiksiffra ligger inom spannet för vad organisationen har valt att klassa som en sund omsättningssiffra (<18%). Resterande regioner visar inte samma goda resultat, utan har siffror som organisationen klassar som höga. HR-V förklarade vidare att organisationen kan vidareutveckla sin affärsplan utifrån de slutsatser statistiken kan visa på. Gemensamt med chefer för respektive distrikt diskuterar dem vilka utbildningar som ska hållas för att skapa säljengagemang, som ledarskapsutbildningar.

Genom det arbetet kan organisationen adressera olika nyckeltal och problem genom nya initiativ. Detta analysarbete förklarade HR-ansvarig för region öst (HR-Ö) genomförs månadsvis och ett exempel på ett initiativ som har genererats genom analysarbetet är implementerandet av exitsamtal för SFB-chefer. Initiativet grundar sig i att de HR-ansvariga har önskat finna orsakerna till att flertalet SFB-chefer säger upp sig, förklarade HR-Ö. HR-Ö beskrev vidare att hen upplever att "många" inom organisationen är positivt inställda till exitsamtalen. Av vad som framkommer av intervjuerna med HR-ansvariga kan man på många sätt urskilja att organisationen aktivt arbetar med att minska den höga graden av egna uppsägningar på positionen SFB-chef. Organisationens och HR-ansvariga visar på att de är väl medvetna om problemet och har tagit många initiativ för att göra en förändring. Ett initiativ är att hålla exitsamtal med alla SFB-chefer som väljer att lämna organisationen, för att få reda på orsakerna bakom uppsägningarna. Denna metod lyfter Eklöf och Hallén (2018) som lämplig för ändamålet. Utbildningsinsatserna är också ett resultat av utvärderingsarbetet, berättar de HR-ansvariga. Talangutbildningen infördes exempelvis specifikt för att organisationens talanger ska motiveras till intern karriärresa. De HR-ansvariga initierar även utvecklingssamtal med SFB-cheferna för ökad trivsel och utveckling.

Sammanfattningsvis kan vi konstatera utifrån intervjuerna att HR-ansvariga i organisationen anser att en väl genomförd introduktion är betydande för medarbetarens prestation. Det ses även som avgörande för att SFB-chefspersonalen inte ska säga upp sig. För att utveckla introduktionsprogrammet berättar HR-Ö att butikscheferna borde utbildas mer i hur de ska driva introduktionsprogrammet och agera mentorer. HR-Ö förklarar även att vissa butiker är bättre än andra på att behandla SFB-cheferna som chefer. I andra butiker ses SFB-cheferna mer som informella ledare. Även HR-V anser att detta behöver göras bättre för just nu tas SFB-cheferna för givna. Att HR-Ö rekommenderar att SFB-chefernas ska involveras mer samt bli erkända som chefer håller Wikström och Martin (2012) med om, genom att de anser att organisationens uppgift är att se mellancheferna som hjältar och kulturbärare.

## **4.2 Ledarskap i organisationen**

Som tidigare presenterat under avsnitt 2.3.1 *Kodning av exitsamtal* framkom det av kodningen att upplevt ledarskap hade en inverkan på hur de tidigare SFB-cheferna trivdes inom organisationen. I detta avsnitt kommer vi därför presentera och analysera de före detta SFB-chefernas upplevelser av såväl organisationens ledarskap liksom hur SFB-cheferna upplevde relationen till sin närmaste chef samt sin egen ledarroll. I relation till dessa tre ledarskapsaspekter kommer även de HR-ansvarigas upplevelser att presenteras och

analyseras. Samtliga upplevelser kommer även jämföras med varandra och analyseras i relation till fallstudiens teoretiska utgångspunkter.

#### **4.2.1 Det eftersträvade ledarskapet i organisationen**

Inom organisationen eftersträvas en viss typ av ledarskap. Detta framkommer i såväl ex-itsamtalen som utifrån intervjuerna med de HR-ansvariga. Upplevelsen av det organisatoriska ledarskapet skiljer sig dock till viss del mellan de före detta SFB-cheferna och de HR-ansvariga. SFB-cheferna är inte heller samstämmiga med vad organisationen uppmuntrar till för ledarskap. En av SFB-cheferna, som ser positivt på organisationens ledarskap, beskriver ledarskapsstilen på följande vis vid frågan om vad hen tycker kännetecknar ledarstilen i organisationen:

Motiverande, drivkraftig, det krävs en riktig ledare för att man ska klara av något på [Organisationen]. Du behöver ha mycket egenskaper. Fokus på teamkänsla att få med sig alla. En bra ledare som kan driva hela gruppen liksom. En ledare som får med alla. Som är engagerad själv. Inte bara sitter på kontoret. Den egenskapen tar jag med. Att man motiveras av de som är en del av teamet. (EX9-Ö)

Kravställande, både uppifrån och den ledarstil som jag ska ha mot personalen. (EX16-N)

En annan SFB-chef upplever det förda organisatoriska ledarskapet annorlunda:

Det känns som det är så uppmuntrat att vara en dominant person. Tror många tar till sig och styr på det sättet. Man märker av det när man träffar andra chefer. Ibland är det svårt för dem att lyssna på vad man säger. (EX8-Ö)

Att upplevelserna mellan SFB-chefer skiljer sig åt framkommer tydligt. Utöver presenterade citat upplever en tredje ledarskapet som "utvecklande" i positiv bemärkelse (EX1-S), en fjärde beskriver att hen tycker att organisationen har bra visioner och principer men att det inte efterföljs av alla chefer (EX14-N). En femte beskriver ledarskapet som hierarkiskt där cheferna uppfattas som otrevliga.

I intervju med de HR-ansvariga kan det eftersträvansvärda ledarskapet beskrivas utifrån hur de HR-ansvariga beskriver den ideala SFB-ledaren. Samtliga tre beskriver att de söker en ledare som är strukturerad och kan planera sin tid utefter uppgifter och behov. På så vis är ledaren proaktiv i sitt ledarskap. Ledaren ska också vara initiativtagande och ha förmågan att motivera och leda ett team. Därtill ska kunna samarbeta väl med kollegor och involvera dem i det gemensamma arbetet. Samtliga menar också att ledaren ska vara coachande samt resultatfokuserad. Med tanke på att organisationens butiker fokuserar på försäljning behöver även ledaren drivas av sälj och kunna planera säljstrategiskt. HR-V och HR-N betonar även framför allt vikten av att ledaren är robust och därigenom trygg i sig själv och sin roll. Att hen kan ta kritik och sedan fortsätta utvecklas. HR-Ö betonar framför allt vikten av god kommunikativ förmåga och samarbetsförmåga. Härleder vi detta resonemang till Wikström och Martins (2012) resonemang spelar ledaren en central roll för SFB-chefernas prestationer. Skulle samtliga krav på ledaren uppfyllas skulle slutsatsen därmed bli att dessa krav bidrar till högpresterande SFB-cheferna.

Jämför vi de HR-ansvarigas upplevelser med de tidigare SFB-chefernas kan vi konstatera att ledarskapet som eftersträvas uppfylls inte. De HR-ansvariga vill främja ett ledarskap som flertalet teoretiker (Yukl & Gardner, 2020; Bevan, 2018; Ellström, 1992; Wikström & Martin, 2012; French et al., 2015) rekommenderar: En resultatfokuserad ledare som kommunicerar tydligt, koordinerar, vägleder, utvecklar och coachar sina medarbetare samtidigt som hen förser teamet med rätt resurser och främjar goda relationer, motivation och ett gott samarbete.

De slutsatser vi kan dra utifrån samtligas upplevelser i relation till det fasthållningsarbete organisationen gör är att organisationen har höga förväntningar på sina chefer och aktivt arbetar med att tillgodose cheferna med ledarskapsutbildningar. Detta skulle Wikström och Martin (2012) förklara som att organisationen samtidigt strävar efter att bli en mer attraktiv arbetsgivare. Detta eftersom författarna menar att ett gott ledarskap gör organisationen mer attraktiv. Trots dessa mål och insatser visar det sig dock genom SFB-chefernas upplevelser att ledarskapet som förs flera gånger brister. Ser vi till eventuella konsekvenser kan vi konstatera att ett bristande ledarskap har utgjort en push to leave-faktor för de tidigare SFB-cheferna. Detta på grund av att det förda ledarskapet inte upplevs som kompatibelt (Lee & Mitchell, 1994; Callier, 2017). "People don't leave companies, people leave bosses" (Wikström och Martin 2012:99).

#### 4.2.2 Närmaste chefs ledarskapsstil

Att organisationen aktivt arbetar för att utbilda sina chefer i ledarskap samt att SFB-cheferna inte upplever att ledarskapet upprätthålls har vi konstaterat. För att förstå problematiken närmare ser vi det som intressant att studera hur de tidigare SFB-cheferna har upplevt sin närmaste chefs, det vill säga butikschefens, ledarskapsstil. Har det upplevda ledarskapet haft positiv eller negativ effekt på trivseln?

En som har uppskattat sin butikschef är EX4-S, som vid frågan om hur hen har trivts med sin chef, svarade:

Min chef [...] är [hen] som gjort att jag vuxit som ledare och det var [hen] som gav mig möjligheten när jag ville ha [SFB-chef] tjänsten. [Hen] är en chef som man kan diskutera med och ha högt till tak. [Hen] är en förebild för mig då [hen] är driven, älskar försäljning och hur [hen] hanterar personalen och ger varje individ vad den behöver.

Andra som har uppskattat sin butikschef beskriver chefen som "utvecklande" (EX8-Ö), "sympatisk och lyhörd" (EX6-V), att det har funnits en "öppen dialog" (EX3) och att ledarskapet har varit "klockrent" med "frihet under ansvar" (EX15-N). De positiva effekter som dessa personer menar att ledarskapet har bidragit till är en öppen kultur där alla har givits inflytande (EX8-Ö), en trivsamt arbetsmiljö där cheferna har lyssnat på en (EX6-V), en familjär teamkänsla samt goda utvecklingsmöjligheter (EX3-S) och att driften av butiken har fungerat bra samtidigt som hen har uppmuntrats till personlig utveckling (EX15-N). Detta skulle Velten et al. (2018) förklara som att dessa tidigare SFB-chefer upplevde en ömsesidig och plikttrogen relation till sin chef.

De som däremot inte har varit nöjda med sin butikschef beskriver chefen som "hade ingen ledarstil alls" (EX17-N), att chefen var "tagen till det för att det inte finns någon annan" (EX11-Ö), att chefen hade "problem med att sära på vänskap och arbetsrelation" samt att chefen inte upplevdes närvarande i och med att hen stöttade upp andra butiker (EX10-Ö). En fjärde som inte uppskattade sin chef beskriver att chefen "har svårt att anställa nya, [hen] kan väldigt lite exempelvis allt från praktiska saker som att beställa koder till larm, hantera introduktion, koncept m.m. det känns bara som att allt sånt bara är jobbigt för [hen]" (EX7-V). De negativa konsekvenser som dessa personer anger i sina exitsamtal är att chefen lovade saker som inte uppfylldes (EX17-N), chefen gav endast negativ feedback (EX11-Ö), uppgifter hanns inte med så fick jobba utanför arbetstid (EX10-Ö). EX7-V berättar att hen inte fick den upplärningen hen hade önskat och driften i butiken fungerade inte.

Det som kan konstateras är att 12/17 SFB-chefer angav att de har varit nöjda med sin butikschef, medan resterande har uttryckt missnöje (se Bilaga 3). Väljer vi dock att utgå

från den ledarskapsdefinition vi tidigare har hänvisat till: En resultatfokuserad ledare som kommunicerar tydligt, koordinerar, vägleder, utvecklar och coachar sina medarbetare samtidigt som hen förser teamet med rätt resurser och främjar goda relationer, motivation och ett gott samarbete” (Yukl & Gardner, 2020; Bevan, 2018; Ellström, 1992; Wikström & Martin, 2012; French et al., 2015), så framkommer det i samtliga exitsamtal att utifrån de tidigare SFB-cheferna reflektioner har inte deras chef uppfyllt de krav som har presenterats i ledarskapsdefinitionen ovan. Inte heller har organisationens förväntningar på ledarskapet uppfyllts som beskrivits i referaten från exitsamtalen ovan (se EX17-N, EX11-Ö, EX10-Ö & EX7-V). Detta framkommer genom att samtliga SFB-chefer har beskrivit sin arbetsbelastning som alldeles för hög vilket har resulterat i en stressig arbetsmiljö. Flera berättar också att driften och arbetsdelningen inte har fungerat. Mer om arbetsmiljön kommer behandlas längre fram i avsnitt 4.4 *Arbetsmiljö och teamkänsla*. Att butikschefen inte har uppfyllt organisatoriska krav och individuella förväntningar bekräftas genom exempelvis EX6-V:s uttalande: “Belastningen har varit hög, nu är den över medel – man blir aldrig klar” och EX8-Ö:s uttalande: “Det är mycket uppgifter hela tiden. Mycket deadlines och jag tycker inte riktigt man har förutsättningarna att göra allting så bra som man skulle vilja göra det”. Både EX6-V och EX8-Ö angav att de var nöjda med sin butikschef, men utifrån dessa uttalanden synliggörs deras missnöje. Även EX3-S och EX15-N upplevde att arbetsbelastningen var hög och fylld av stress. EX15-N berättar också att när hen genomgick en av ledarskapsutbildningarna så upplevde hen att “Det gnälldes mycket på chefer, [Organisationen], mentorer [...]”. EX15-N:s uttalande bekräftar att flera inom organisationen har varit missnöjda med sina chefer och det förda ledarskapet. EX7-V förmedlar i sitt exitsamtal att ledarskapet brister: “I övrigt är [butikschefen] inte pedagogisk, inte speciellt välkomnande, klumpig som chef”.

De slutsatser vi kan dra från exitsamtalen är att SFB-cheferna är motsägelsefulla i sina uttalanden. De kan meddela att de är nöjda med sin chef, men läser man vidare i exitsamtalen syrar missnöjet igenom. Utifrån denna slutsats kan vi återigen konstatera att det bristande ledarskapet från butikschefen i flera fall kan ha utgjort en push to leave-faktor för de tidigare SFB-cheferna (Callier, 2018). Detta eftersom ledarskapet inte ansågs kompatibelt (Lee & Mitchell, 1994). Detta bekräftas specifikt genom EX1-S:s uttalande: “Jag gillade jobbet mer under [tidigare chefs] ledning men det är inte enbart pga det som jag valde att säga upp mig”. Uttalandet går även i linje med vad Wikström och Martin (2012) anser medför egna uppsägningar: “People don't leave companies, people leave bosses” (99).

Jämför vi SFB-chefernas upplevelser med hur de HR-ansvariga beskrev hur samarbete med butikschef kan se ut förklarar HR-V att hen tror att butikschefens eventuella kontrollbehov kan vara en orsak som genererar ett icke-inkluderande ledarskap som inte involverar SFB-chefen tillräckligt. Även HR-Ö betonar vikten av att butikschefen behöver inkludera SFB-cheferna i det dagliga arbetet bättre. Hen ser det som en motivationsfaktor för SFB-chefen personligen, men hen ser också att SFB-positionen skulle kunna bli mer attraktiv hos kollegorna om den uppmärksammades mer. Ett sådant initiativ hade kunnat utgöra en pull to stay-faktor, med utgångspunkt i att SFB-chefen hade uppskattat det (Callier, 2018; Lee & Mitchell, 1994). HR-N belyser även vikten av att butikschefen driver ett bra ledarskap, eftersom det kan motivera till karriärklättring och viljan att själv en dag vilja bli butikschef: “Så vi behöver liksom få butikschefer och ledare att jobba rätt som sänder bra signaler ner till [SFB-chefer] som gör att dem känner att de vill kliva vidare”.

Skulle ledarskapet istället kännetecknas av en bristande yrkesrelation kan det utgöra en push to leave-faktor (Callier, 2018; Heavey et al., 2013).

### 4.2.3 Ställföreträdande butikschefers roll och egna ledarskap

För att vidare söka förstå vilka anledningar som kan ha resulterat i SFB-chefernas egna uppsägningar vill vi även synliggöra hur de har upplevt sin egen roll och sitt egna ledarskap. Vad har fungerat bra och vad har varit utmanande och problematiskt? Hur har de trivts i rollen? För att arbetsrollen ska kunna förstås bättre kan vi se till den funktionsbeskrivning som både HR-V och HR-Ö refererar till i intervjuerna, som även presenterades i avsnitt 1.3 *Bakgrund*. I funktionsbeskrivningen framkommer det att SFB-chefen ansvarar för hantering av butiksdriften, ansvarar för medarbetarnas utveckling och utbildning, delegering av arbetsuppgifter samt kampanjplanering. SFB-chefen är också ansvarig för daglig drift av butiken när butikschefen inte är närvarande SFB-chefen ska även se till att butiken är snygg och förberedd på att ta emot kunder. När HR-V beskrev funktionsbeskrivningen i intervjun förklarar hen vidare att SFB-chefens funktionsbeskrivning är lik butikschefen. Detta för att en naturlig utveckling mot att bli butikschef ska förenklas. Det detta därmed resulterar i är att butikschefen beslutar vad som blir SFB-chefens främsta ansvarsområden. “Jag tror att en butikschef gör dom här sakerna men delegerar mycket av detta till SFB-chefen [...]”, förklarade HR-V. Med andra ord samarbetar SFB-chefen nära butikschef. De uppgiftsområden som delegeras ut kan därmed skilja sig mellan de olika tidigare SFB-cheferna. Detta framkommer i exitsamtalen och det framkommer även att SFB-cheferna har upplevt att de har fått utföra uppgifter utanför sin arbetsbeskrivning. EX5-S berättar att hen var med om att hens butikschef “lassade av sina arbetsuppgifter” på hen vilket medförde att hen fick göra sådant som hen inte behövde egentligen. Även EX10-Ö berättar att hen behövde sätta sin roll åt sidan för att istället fokusera på butiksdriften: “Mitt jobb var att peppa och utveckla men hade önskat att jag hade fått mer tid att jobba med just det. Ibland var vi 2–3 personal i butiken och då behövde jag själv jobba i kassan tex”. Det som blir tydligt utifrån dessa uttalanden är att de två SFB-cheferna upplevde det problematiskt att utföra sitt rollspecifika jobb. Handlingsutrymmet begränsades även av tidsbrist eller av delegeringen från butikschef. Att EX5-S:s och EX10-Ö:s handlingsutrymme begränsades innebar att de inte gavs möjligheten att utvecklas inom de områden de önskade. Med andra ord blockerades deras lärande av antingen butikschefens delegering eller upplevd tidsbrist (Ellström, 1992).

Andra svårigheter med positionen som SFB-chef synliggörs i följande citat. Hos EX2-S och EX15-N framgår det att tiden inte räcker till och arbetsbelastningen är hög:

De är många [arbetsuppgifter], inte fått chans att göra till 100%. Behöver få tid till kontorsuppföljning, varje möte bestämmer man saker men vardagen gör att det bryts. Rätt förutsättningar måste ges. Släcker bränder. (EX2-S)

Dom arbetsuppgifter i driften som ex. som försäljning det har funkat perfekt. Men coaching och personalutveckling det upplever jag inte att jag haft tid till alls, eftersom man samtidigt är en del av driften. Det funkar att driva butiken på den bemanningen som är, men ska man också få till ex. medarbetarsamtal eller utveckling så finns inte det utrymme. (EX15-N)

Även EX1-S, EX9-Ö och EX13-N beskriver svårigheter med positionen som SFB-chef:

Många kom till mig för de upplevde inte att de blev hörda av [butikschefen]. Jag blev budbäraren och fick framföra sakerna. [Hen] lyssnade på det men det blev ingen action på det. (EX1-S)

Jag tycker om [Organisationen] väldigt mycket men en låsning är att man inte blir involverad. Relationen till den högre chefen är långt ifrån. Det är två steg emellan egentligen [...] Det är väldigt mycket kommunikation som inte går fram hela vägen. (EX9-Ö)

Det är en väldigt väldigt stark grupp i [butikerna] där alla står hårt för sina åsikter. Gruppen är inte på [chefens] sida och så har jag hamnat där emellan. Så det var inte alltid så lätt. (EX13-N)

Att dessa SFB-chefer upplevde sin roll som problematisk framkommer. EX1-S upplevde att hen blev en mellanhand mellan butikschef och andra medarbetare. EX2-S upplevde att tiden var knapp, att vardagen var kaotisk och att rätt förutsättningar saknades. EX15-N upplevde att hen inte hade tid att ägna sig åt sina rollspecifika uppgifter. Under intervjuerna med de HR-ansvarigas fick de förmedla sin upplevelse av SFB-rollen. HR-N berättade att en utmaning hen ser hos SFB-chefer är att “man ibland kan uppleva att man hamnar lite mitt emellan. Att man vill gärna vara en del av gruppen samtidigt som ska man fortfarande vara chefens högra hand”. SFB-chefen behöver därmed hantera förväntningar från både högre chefer och medarbetare och att uppfylla dessa förväntningar kan bli svårt. Det HR-N berättade ser vi går i linje med det EX1-S upplevde och det Wilson (2008) förklarar är vanligt förekommande hos mellanchefer. HR-Ö upplever även att många av organisationens SFB-chefer är chefer för första gången. Höga krav ställs därmed på individen, vilket kan vara utmanande.

Av presenterade uttalanden och analys kan vi dra följande slutsatser. De tidigare SFB-cheferna upplevde sin roll som problematisk och även de HR-ansvariga ser tydliga utmaningar med SFB-rollen. Att SFB-rollen inte stämde överens med de tidigare SFB-chefernas förväntningar betyder återigen att rollen inte kändes kompatibel, vilket innebär att upplevelserna av bristande resurser som i detta fall innefattade tidsbrist och avsaknad stöttning kom att bli push to leave-faktorer (Lee & Mitchell, 1994; Callier, 2018).

### ***4.3 Ställföreträdande butikschefers introduktion och utvecklingsmöjligheter***

Som tidigare beskrivet under *4.1 Hur organisationen arbetar med fasthållning* finns det goda utvecklingsmöjligheter för SFB-chefer genom bland annat de tre olika utbildningarna som erbjuds i organisationen. Utöver det har vi utifrån ett presenterat uttalande förstått att EX15-N som uppskattade ledarskapet från närmsta chef upplevde även goda utvecklingsmöjligheter (se avsnitt 4.2.2). I detta avsnitt önskar vi synliggöra hur de tidigare SFB-cheferna upplevde sin introduktion och sina utvecklingsmöjligheter i organisationen.

Utifrån exitsamtalen anser 8 före detta SFB-chefer att introduktionen de genomgick inte stämde överens med deras förväntningar. Fyra av dessa personer angav exempelvis i sina exitsamtal att de hade blivit “inkastade” och upplevde introduktionen som ensam och turbulent. “Man blev kastad in, det blev inte som det var beskrivet under intervjun”, berättade EX1-S. “Till en början hade jag ingen butikschef och ingen som kunde stötta uppifrån [...]” förklarade EX9-Ö. Den tredje beskrev sin introduktion som sådan: “Fick se min introplan men den följdes inte upp. Hade lite kontakt med [chef], det var [hen] bara nån månad och sen kom [ny chef], man hade inte någon att vända sig till som man fick förtroende för “(EX11-Ö). Den fjärde berättade att “[...] sen blev vi lämnade ensamma och gjorde efter bästa förmåga och mycket var ju fel men hur skulle vi veta det? Det bästa hade varit 3 mån Intro som det var sagt” (EX12-N). Sett till dessa uttalanden upplevde SFB-cheferna sin introduktion som bristfällig, ensam och problematisk. En som däremot

hade en positiv upplevelse av sin introduktion förklarar den som tydlig, med bra struktur och tydliga förväntningar. Trots den upplevda goda introduktionen framkommer det dock senare att SFB-chefens förväntningar på rollen inte stämde överens. “[...] men jag uppfattade det mer som att det är andra som ska stå och sälja. Inte att jag skulle vara en så stor del i driften. Trodde jag skulle ha mer tid till coachning och ledarskap” (EX15-N).

De slutsatser vi därmed kan dra är att flertalet av SFB-cheferna inte genomgick en introduktion de hade förväntat sig. Härleder vi detta till presenterad teori kan vi även konstatera att den onboardingprocess SFB-cheferna fick genomgå inte hjälpte dem att lära sig hantera sin nya roll, vilket är det huvudsakliga målet med en medarbetares introduktionsprocess. (Filstad, 2012; Yukl & Gradner, 2020). Utifrån uttalandena framkommer det även att introduktionen inte hjälpte dem att bli fullt produktiva, vilket också är en förväntad effekt av onboarding (Wikström & Martin, 2012). Inte heller kan personerna tänkas ha blivit mer positivt inställda till organisationen, som Eklöf och Hallén (2018) betonar som ett viktigt mål. Ställer vi dessa slutsatser i relation till hur organisationens HR-ansvariga upplever de arrangerade introduktionsprocesserna förklarar de att utbildningarna som de utvalda får gå är bra utformade. Var de HR-ansvariga tror att de brister under introduktionen är i uppföljningsarbetet. “introduktionsprogrammet är kanon, problemet är ju att vi inte jobbar med det, att vi som butikschefer inte tar ansvaret för att säkra upp att man får en bra introduktion”, förklarade HR-N. HR-Ö såg också, utifrån insamlad feedback, att introduktionsprogrammet brister i sin uppföljning. Butikscheferna, som är mentorer, prioriterar inte introduktionen. Det resulterar i att den nya SFB-chefen “slängs in” i rollen. Även HR-V förklarade att uppföljningen mellan butikschef och SFB-chef brister.

Samtliga HR-ansvariga inom organisationen är därmed eniga om att introduktionen är bristfällig och de förklarade vidare att de ser det som en stor anledning till att SFB-chefer väljer att säga upp sig. HR-V berättade att alltför många säger upp sig under de första 12 månaderna. Hen tror att det grundar sig i allt för snabba rekryteringsprocesser, där den aktuella ledarskapskompetensen inte har hunnit prövas tillräckligt. Är man därigenom inte kvalificerad från början blir det svårt att axla rollen som SFB-chef vare sig man har blivit rekryterad internt eller externt. Utifrån tidigare presenterade uttalanden i avsnitt 4.2.3 ser vi även att SFB-cheferna har upplevt positionen som problematisk, vilket kan bekräfta att introduktionsprocessen inte var tillräcklig med tanke på att SFB-cheferna inte blev tillräckligt förberedda för att axla positionen.

Introduktionen kan även ha utgjort en “shock to the system”, vilket fick SFB-cheferna att reflektera över sin kompatibilitet. Med andra ord utgör en bristande introduktion en push to leave-faktor (Lee och Mitchells, 1994; Callier, 2017). Att en god introduktion däremot skulle kunna fungera som en pull to stay-faktor är möjligt om den nyanställda skulle bli ordentligt inbäddad i organisationen och tycka att introduktionen uppfyllde hens preferenser. Då skulle hen inte vilja skiljas från arbetsplatsen, utan skulle i stället vilja växa inom organisationen (Mitchell et al., 2001; Lee & Mitchell, 1994; Eklöf & Hallén, 2018). Om vi utifrån det väljer att blicka vidare och se till fortsatt kompetensutveckling ser vi i exitsamtalen att tio av de tidigare SFB-cheferna är mycket nöjda med de utvecklingsmöjligheter som har funnits tillgängliga. EX15-N berättar att hen har blivit uppmuntrad till personlig utveckling: “Vill man kan man gå vidare.” (EX15-N). En annan berättar att “Jag har växt och jag har fått möjlighet att växa.” (EX9-Ö). Även EX1 förklarar att hen har utvecklats, mycket tack vare sina chefer. Dessa nämner att organisationen både har bidragit till en personlig och professionell utveckling. Att dessa tidigare SFB-cheferna också

stöttades i denna utvecklingen framgår utifrån citaten, men ser vi till resterande exitsamtal håller inte alla med. EX17-N upplevde learning by doing och EX2-S upplevde att hen fick ta tag i sin egen utveckling, eftersom hen inte blev stöttad av chef. EX7-V visar också på missnöje genom att förklara att hen inte gavs lika utvecklingsmöjligheter som andra. Även EX6-V visar på missnöje med tanke på att hen upplevde att utvecklingsmöjligheterna stannade av:

Dom har känts goda till för ett tag sedan, men nu är det stopp i och med att jag inte fick SM-tjänsten. [...] Vet inte var jag ska utvecklas eftersom jag inte kan bli SM. (EX6-V)

I intervjuer med de HR-ansvariga berättade de att de aktivt arbetar med att ta vara på interna talanger. “80% av våra ledare vill vi ju ska komma internt”, förklarade HR-N. Utifrån flera exitsamtal förklarar dock sex stycken att de inte blev erbjudna den tjänst de hade önskat. En önskade bli butikschef, en annan önskade fast tjänst och en tredje ville jobba heltid. Detta angav de som direkt anledning till sina egna uppsägningar. Slutsatsen som därmed kan dras är att utvecklingsmöjligheter finns, men flera upplever samtidigt att deras utveckling mot slutet stannade av. Därtill upplever inte samtliga att de lärde sig det de behövde för att klara av positionen som SFB-chef.

#### **4.4 Arbetsmiljö och teamkänsla**

I detta avsnitt kommer vi studera den upplevda arbetsmiljön samt se hur den har påverkat de före detta SFB-chefernas trivsel och arbete. Teman som arbetsbelastning, stress och teamkänsla kommer att behandlas.

När exitsamtalen har studerats och analyserats framkommer det att samtliga före detta SFB-chefer (17/17) har upplevt en hög arbetsbelastning. Det har medfört att SFB-cheferna har fått prioritera bort särskilda arbetsuppgifter för att butiksdriften ska fungera. Tidsbrist har vi redan konstaterat att de tidigare SFB-cheferna upplevde. Utöver det nämns det butikerna har upplevts underbemannade, vilket har resulterat i upplevd stressig tillvaro. EX3-S berättar att hen upplevde butiken underbemannad och hen fick jobba mycket övertid. Hen upplevde arbetsbelastningen hög: “helt ärligt så är det för mkt. Mkt stress”. Även EX14-N håller med och förklarar att personalen blir trött: “Det är alldeles för mycket uppgifter på för lite personal”. Att SFB-cheferna upplever sin tillvaro som stressig går i linje med hur Yukl och Gardner (2020) målar upp rollen som mellanchefer. Yukl och Gardner förklarar att mellanchefer vanligtvis utför flera olika arbetsuppgifter dagligen och tiden den de har att spendera på dessa arbetsuppgifter brukar upplevas som otillräcklig. Forskare påtalar även att stress och utbrändhet är en konsekvens av en alltför hög arbetsbelastning (Bevan, 2018; Filstad, 2012; French, 2015). Detta bekräftas genom EX14-N anledning till uppsägning: “jag vägde mellan 'gå in i väggen' eller hitta ett nytt jobb”. Även EX10-Ö förklarar sin arbetsmiljö som krävande:

[...] det var extremt höga förväntningar. Har inte haft tiden att utföra de jag hade velat.  
[...] Fight för mina uppgifter kontra butiken. Fick sitta och göra det utanför arbetstid. [...]  
Mycket folk som kommer och går inom företaget. Kan tänka mig att stressen blir övermäktig. Du som ledare måste alltid hålla masken. (EX10-Ö)

En annan arbetsmiljöaspekt som har utmärkt sig är missnöjet kring lön. När de tidigare SFB-cheferna får svara på varför de lämnar organisationen anges lön som en av faktorerna. “Det som avgjorde var avståndet och lönen (fått en säljtjänst med mer betalt)” beskrev EX7-V som direkt anledning till sin egna uppsägning. Vad som också framkommer i exitsamtalen är hur arbetsmiljön har upplevts som fysiskt krävande och påverkat dem negativt. En av de tidigare SFB-cheferna förklarade att “Min kropp orkar inte med



tunga lyft så ska faktiskt börja studera. Började fundera i stort vad som är värt någonting. Man måste må bra i kropp och knopp” (EX11-Ö). I SFB-chefernas fall har den aktuella lönen och den fysiskt krävande arbetsmiljön utgjort en push to leave-faktor, medan erbjudna löner och mindre fysiskt krävande arbetsmiljöer hos andra arbetsgivare har fungerat som pull to leave-faktor. Med andra ord kan bra lönevillkor liksom ergonomisk arbetsmiljö attrahera personal, medan en låg lön och krävande arbetsmiljö istället kan fungera som push to leave-faktorer. Det som de före detta SFB-cheferna däremot har uppskattat med arbetsmiljön och som därmed kan ses som pull to stay-faktorer är trivseln med kollegorna (Lee & Mitchell, 1994; Callier, 2018). Ett starkt socialt nätverk motverkar viljan om att säga upp sig (Oh och Chhinzer, 2021). 16/17 anger i exitsamtalen att de har uppskattat sina kollegor och teamkänslan som har varit i butiken. Det skulle kunna härledas till att 16/17 före detta SFB-chefer anger att de kan tänka sig arbeta i organisationen igen i framtiden. Dock anger sju stycken av dessa villkor som högre lön eller önskan om att jobba i annan butik eller i annan tjänst om de ska jobba i organisationen igen.

När vi frågade de HR-ansvariga hur de skulle beskriva SFB-chefernas arbetsmiljö med fokus på utmaningar och svårigheter påtalar även de HR-ansvariga att SFB-cheferna ibland kan uppleva sin arbetsmiljö som komplex utifrån alla deadlines, krav och förväntningar som finns. Vad som avgör arbetsbelastningen beror mycket på vilken typ av butik du jobbar i, menade HR-V. Detta eftersom organisationens olika butiker är olika stora och har olika högt flöde av kunder. Detta innebär att kraven och förväntningarna samt förutsättningarna skiljer sig åt mellan butikerna. HR-Ö förklarade att hen också har upplevt att SFB-cheferna i hens region kan flagga för en stressig tillvaro. HR-N resonerade något annorlunda. Hen menar att retailbranschen innefattar ett högt tempo och för att hantera arbetsbelastningen behövs struktur och god planering, vilket HR-Ö också är överens om. Att tänka ”jaja det där löser jag då, och det löser jag sen” menade HR-N inte fungerar. Hen adderade att SFB-chefen i sitt samarbete med butikschef även behöver se till att involvera samtliga i personalstyrkan och kommunicera tydligt för att alla ska kunna jobba mot samma mål. “[...] involverar de andra och inte bara springer runt själv och ska styra kampanjer utan man delegerar så tycker inte jag att vi är att vi har för lite tid på [Organisationen]”. Med andra ord ansåg HR-N att planering och involvering är lösningen på problemet.

Slutsatsen blir således att de HR-ansvariga är medvetna om att SFB-cheferna kan uppleva sin arbetsmiljö som stressig, men de menar också att lösningen på tillvaron är god planering, tydlig kommunikation och involvering av medarbetare. HR-V vill dock addera att rätt SFB-chef behöver arbeta i rätt butik. Detta eftersom alla SFB-chefer inte passar i samma typ av butik sett till butiksstorlek, kundflöde, krav och förväntningar. Sett till Lee och Mitchells (1994) kompatibilitetsteori och Calliers (2017) push- och pull to leave-faktorer samt pull to stay-faktorer är HR-V:s reflektion god, eftersom det skulle medföra att kompatibiliteten till arbetsmiljön hade stärkts. Det hade i sin tur ökat SFB-chefens trivsel. Att etablera ytterligare samarbete vad gäller personalflyttning skulle således kunna utgöra en pull to stay-faktor. Som Filstad (2012) och Byström (2010) belyser hade ett sådant initiativ även genererat kunskapsutbyten mellan SFB-chefer och annan personal. Hade det även implementerats i SFB-chefernas introduktionsprocess och utbildning skulle det dessutom generera de positiva organisatoriska effekter som Johanson och Johrén (2001) betonar kan komma genom uppskattad personalutbildning. Effekterna innebär en mer effektiviserad verksamhet i form av förhöjd produktion och ökad försäljning samt bättre kvalitet på det som produceras - i detta fall kund- och servicerelaterade

tjänster. Utöver det ses även frånvaron kunna minska och andelen egna uppsägningar förväntas gå ner.

Det som kan konstateras utifrån denna analys är att ju mer SFB-chefen trivs med sina kollegor och upplever att organisationen är kompatibel med hens värderingar, krav och förväntningar, kan arbetsmiljön utgöra en pull to stay-faktor. Om kompatibiliteten däremot brister medför det att individen blir mer benägen att säga upp sig (Ibid; Lee & Mitchell, 1994; Callier, 2018). Slutsatsen blir därmed att en organisation som aktivt arbetar med att skapa en trivsamt arbetsmiljö som är anpassad för medarbetarna kan, utan att veta om det, utöva en välfungerande fasthållningsstrategi. Upplever medarbetarna dessutom att de mår bra på arbetsplatsen samt blir engagerade och motiverade av arbetsmiljön bidrar det i sin tur till större businessfokus, förhöjd prestationsförmåga, förbättrade relationer samt bättre hälsa (Bevan et al. 2018; Black 2008). Engagemanget och businessfokus bekräftas genom uttalanden som “Jag hade ett större ägande och fick göra mer saker under [chef], [hen] var mån om att jag skulle utvecklas” (EX1-S), “Oja, medfört mkt. Rört om lite, allt från bättre lösningar på lager. Få människor att göra ngt tillsammans” (EX2-S) och “Jag kände att jag blev hörd, vissa saker som jag införde kring upplärning av nya fungerade bara då jag gjorde det” (EX7-V). Som Bartunk et al. (2008) anger kan även psykologiska aspekter som kollektiv uppsägning inspirera till egen uppsägning. Att detta skulle vara en förekommande push to leave-faktor har dock inte förekommit i exitsamtalen, eftersom det inte framkommer någon tydlig reflektion om hur andra i organisationen har sagt upp sig. Därmed kan vi inte bekräfta teorin gällande kollektiv uppsägning.

#### ***4.5 Sammanfattning***

Vi har i analysavsnittet framförallt behandlat de tidigare SFB-chefernas och de HR-ansvarigas upplevelser av det förda ledarskapet på organisatorisk, butikschefs- och SFB-chefsnivå. Även upplevelsen av SFB-chefernas introduktionsprocess och arbetsmiljö har analyserats. Sammanfattningsvis kan vi se att orsakerna till SFB-chefernas uppsägningar grundar sig i interna organisatoriska push to leave-faktorer liksom externa organisatoriska pull to leave-faktorer. Det som däremot också har framkommit är att individuella faktorer som viljan att börja studera har utgjort en push to leave-faktor (Callier, 2017). Som nämnt i avsnitt 2.2 förklarar Lee och Mitchell att en “shock to the system” får medarbetaren att reflektera över sin anställning och kompatibilitet till organisationen för att sedan bestämma sig för att stanna eller lämna organisationen. Denna reflektionsprocess ser vi att samtliga tidigare SFB-chefer (17) har upplevt. Det framgår i sättet SFB-cheferna reflekterar i sina exitsamtal. Nya jobbtankar, studie-ambitioner, önskan om högre lön och pendlingsavstånd är teman som berörs. Dessa individuella eller externa anledningar är inte något som fallstudiens organisation kan påverka, men de kan arbeta för att stärka upplevda pull to stay-faktorer genom att anpassa verksamheten och positioner utefter de anställdas preferenser. Vissa kollektivavtalsmässiga begränsningar förekommer dock vad gäller exempelvis lönehöjning. Omformas positionen utefter önskemål kan vi konstatera att framtida SFB-chefer troligtvis skulle uppleva rollen som mindre problematisk, utmanande och svår.

## 5. Avslutande diskussion

*I denna avslutande diskussion kommer vi att analysera våra fynd för att synliggöra de viktigaste slutsatserna. Vi kommer även redogöra för vilka bidrag vår fallstudie har gett samt presentera förslag till framtida forskning.*

Utifrån ovan presenterade kapitel 4. *Analys* kunde det konstateras att fyra huvudsakliga faktorer har utgjort push to leave-faktorer för de tidigare SFB-chefernas uppsägningar. Dessa är bristande kompatibilitet med ledarskapet, en otillräcklig introduktion, en arbetsmiljö som utgörs av för hög arbetsbelastning samt upplevelsen av begränsade fortsatta utvecklingsmöjligheter. Utmärkande regionala skillnader inom organisationen har inte identifierats. Inte heller har SFB-chefernas olika anställningstid påverkat upplevelsena synbart. De HR-ansvariga är framför allt eniga om att ledarskapet och introduktion har varit avgörande orsaker till egna uppsägningar, både för internt och externt rekryterade. Det som däremot inte är lika framträdande i deras uttalanden är att bristen på fortsatta utvecklingsmöjligheter samt missnöjet kring arbetsmiljön skulle ha haft betydelse för SFB-chefernas uppsägningar. De slutsatser vi därmed kan dra är att anledningarna till att de tidigare SFB-cheferna valde att säga upp sig beror framför allt på de organisatoriska faktorer som har presenterats. Visserligen angav de tidigare SFB-cheferna individuella faktorer som orsaker till deras uppsägningar, exempelvis nytt jobb med högre lön eller långt pendlingsavstånd, men utifrån de reflektioner som syns i exitsamtalen blir det tydligt att det är de organisatoriska faktorerna som utgör de verkliga anledningarna till uppsägningarna. Med andra ord uppskattades inte positionen som SFB-chef samt arbetsmiljön tillräckligt för att de skulle vilja stanna; deras krav och förväntningar uppfylls ej. Det bekräftar att kompatibiliteten brast och därmed kom faktorerna att utgöra push to leave-faktorer. Organisationens fasthållningsstrategier har därmed också varit otillräckliga.

För att återknytta till fallstudiens syfte och frågeställningar har vi genom vår fallstudie lyckats att 1) identifiera de orsaker som vi utifrån exitsamtalen anser har resulterat i SFB-chefernas egna uppsägningar, 2) organisationens fasthållningsarbete har synliggjorts och 3) de HR-ansvarigas tolkningar av SFB-chefernas uppsägningar har tydliggjorts för. För att dessutom återknytta till den presenterade paradoxen presenterad i inledningen; att organisationen lägger stora resurser på personalutbildningar men upplever ändå en hög grad av egna uppsägningar bland SFB-chefer, kan man konstatera att orsaken till dessa uppsägningar inte verkar vara relaterade till personalutbildningarna utan andra organisatoriska faktorer som presenterats.

Ytterligare slutsatser som kan dras är att ett gott samarbete mellan butikschef och SFB-chef är viktigt för SFB-chefens upplevda trivsel. Därtill har studien bidragit till ökad förståelse för SFB-chefens tillvaro samt förståelse för hur organisatoriska initiativ kan utgöra fasthållningsstrategier. Vad som dock blir viktigt att återigen betona är hur trovärdiga och generaliserbara våra slutsatser från vårt empiriska material är. Resultatet speglar de specifikt analyserade exitsamtalen, inga andra. Därmed kan resultatet inte generaliseras till organisationens övriga SFB-chefer, i och med att organisationen inte har genomfört exitsamtal med alla SFB-chefer som har sagt upp sig. För att kunna svara på frågan "Varför väljer SFB-chefer att lämna?" hade ett större urval av exitsamtal behövts och det hade även varit fördelaktigt om organisationen hade transkriberat samtalen, i stället för att anteckna. Detta för att minimera risken att primärkällans information förvrids eller tolkas felaktigt. Resultatet kan däremot inspirera och bidra till nya insikter, hoppas vi.

## ***5.1 Bidrag och förslag till framtida forskning***

Utifrån det empiriska material som har presenterats och analyserats i relation till teori hoppas vi att vår fallstudie har kunnat bidra med nya insikter som berör det problematiska och betydelsefulla fenomenet egna uppsägningar. Vi har dessutom en förhoppning om att våra slutsatser kan fungera som underlag för organisationens fortsatta fasthållningsarbete av SFB-chefer. Vi har synliggjort faktorer som eventuellt inte föranleder egna uppsägningar; en väl genomförd introduktion, uppskattat ledarskap, god relation till kollegor och möjlighet till utveckling och inflytande. Framförallt har vi fokuserat på push to leave faktorer, men vi anser att det i framtida forskning hade varit intressant att fokusera på pull to stay-faktorer, det vill säga hur man får medarbetare att stanna i en organisation. För att inspirera till ytterligare initiativ som kan fungera som pull to stay-faktorer kommer vi nu presentera fyra bidrag som vi ser skulle kunna inspirera till framtida forskning både internt för organisationen men också för andra organisationer.

Det första bidraget är att fallstudien visar på vikten av att kartlägga såväl interna som externa faktorer som genererar uppsägningar. Att genomföra en sådan kartläggning kan vara betydelsefullt för HR-praktiker som dels önskar implementera nya fasthållningsstrategier, men som också önskar förstå och lära känna sina medarbetare bättre. Sett till de goda effekter som har presenterats av teoretiker i denna fallstudie kan fasthållningsstrategier bidra till ökat engagemang, karriärklättring, kunskapsutbyten och ett mer trivsamt och lärande arbetsklimat. För den specifika organisationen som har ingått i fallstudien ser vi också att en fortsatt kartläggning av faktorer som genererar uppsägningar kan resultera i nya samarbeten och medarbetarundersökningar. I relation till föreslagen kartläggning hoppas vi även att vårt resultat också kan bekräfta organisationens förhållningar samt bidra till nya insikter. Att även inspirera till interna kartläggningar av aktuella pull to stay-faktorer, hoppas vi att fallstudien kan bidra till.

Det andra bidraget vi ser att fallstudien bidrar med är att den visar hur exitsamtal kan utgöra en god utvärderingsstrategi. Genom att studera exitsamtal kan det bidra till nya insikter om vad medarbetarna har uppskattat och inte uppskattat? Genom att studera exitsamtal i vår fallstudie, fann vi att organisationen behöver vidareutveckla SFB-chefernas introduktionsprocess, fortsätta främja utveckling genom bra ledarskap samt minimera arbetsbelastningen för SFB-cheferna. Sett till de fynd vi gjorde genom exitsamtalen hade det varit intressant att forska vidare på hur exitsamtal bör vara utformade för att öka andelen fynd. Att även forska på om exitsamtal kan påverka medarbetarnas inställning till organisationen positivt, hade varit spännande.

Ett tredje bidrag är att arbetsbelastningen behöver upplevas behaglig för att uppgifter ska hinnas med. Utifrån exitsamtalen framkom det att SFB-cheferna ibland fick prioritera bort sina uppgifter för att exempelvis driva butiksdriften. Att känna att man inte har tillräckligt med tid tror vi kan ha negativa konsekvenser på medarbetarnas motivation, engagemang och lärande. Detta eftersom de eventuellt inte känner att de har tid att vidareutveckla sig. Att pröva denna hypotes anser vi hade varit intressant. Därmed kan detta bidrag ses som ett förslag till vidare forskning.

Ett fjärde bidrag som fallstudien genererar är att resurser genom organisatoriska initiativ och organisatoriskt ledarskap har stor inverkan på trivseln hos medarbetarna. Att som HR-ansvarig därmed vara lyhörd för att identifiera problem och behov hos medarbetarna blir viktigt för att rätt initiativ ska implementeras. Utifrån fallstudiens resultat ser vi

exempelvis att organisationen skulle kunna förenkla SFB-chefernas vardag genom att öka bemanningen, kommunicera bättre med butikscheferna gällande deras mentorskap samt öppna upp för regionala samarbeten i kombination med ökad tillsyn. Detta ser vi skulle kunna bidra till en mer trivsamt arbetsupplevelse för SFB-cheferna genom att arbetsvillkoren stärks, arbetsmiljön utvärderas, lärande kan ske genom samarbeten och SFB-cheferna ges mer tid till sina uppgifter. Det i sin tur hade minimerat risken att de säger upp sig, om vi utgår från Lee och Mitchells (1994) kompatibilitetsteori. Ytterligare förslag till framtida forskning ser vi hade varit att studera hur personlighet påverkar trivseln. Vilka personlighetstyper är kompatibla med organisationen? Att utifrån det utforska hur eventuella personlighetstest i rekryteringsprocesser skulle kunna generera färre felrekryteringar anser vi hade varit intressant. Att även studera om de tidigare SFB-chefernas trivsel skiljer sig åt mellan könsidentiteter och ålder hade varit intressant att analysera.

## Referenser

Akademikerförbundet SSR. 2019. *Sänk personalnotan med bättre arbetsvillkor och löner*. <https://akademssr.se/sites/default/files/files/Rapport%20S%C3%A4nk%20personalnotan.pdf> (Hämtad 2021-11-29).

Alvesson, Mats. 2011. *Intervjuer. genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber.

Allwood, Carl Martin och Erikson, Martin G. 2017. *Grundläggande vetenskapsteori: för psykologi och andra beteendevetenskaper*. 2:a uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Arbetsgivarverket. u.å. *Arbetsmiljö*. <https://www.arbetsgivarverket.se/ledare-i-staten/arbetsgivarguiden/arbetsmiljo/> (Hämtad 2022-01-04).

Bartunek, Jean M.; Huang, Zhi och Walsh, Ian J. (2008). The development of a process model of collective turnover. *Human Relations*, Vol 61(1), Jan, pp. 5-38. <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=psyh&AN=2008-00216-001&site=eds-live&scope=site>

Bevan, Stephen; Brinkley, Ian; Bajorek, Zofia och Cooper, Cary. *21st Century Workforces and workplaces: The Challenges and Opportunities for Future Work Practices and Labour Markets*. London; New York: Bloomsbury Business.

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

Byström, Erica. 2010. Effekter av kompetensutveckling. I: Kock, Henrik (red.) *Arbetsplatslärande: att leda och organisera kompetensutveckling*. Lund: Studentlitteratur AB.

Callier, James Gerard. (2018). Can Changes in Transformational-Oriented and Transactional-Oriented Leadership Impact Turnover over Time?. *International Journal of Public Administration*. 41:12, 935-945. <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=131132283&site=eds-live&scope=site>

Cho, S.; Johanson, M. och Guchait, P. (2009). Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay. *International Journal of Hospitality Management* 28 374-381. <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edselp&AN=S0278431908001023&site=eds-live&scope=site>

Cohen, Louis; Manion, Lawrence och Morrison, Keith. 2018. *Research methods in education*. 8:e uppl. Abingdon: Routledge

David, Matthew och Sutton, Corole D. 2016. *Samhällsvetenskaplig metod*. Lund: Studentlitteratur AB.

Eklöf och Hallén. 2018. *Innovativ rekrytering: strategier som förenklar, effektiviserar och inspirerar*. Stockholm: Natur & Kultur.

Ellström, Per-Erik. 1992. *Kompetens, utbildning och lärande i arbetslivet : problem, begrepp och teoretiska perspektiv*. Stockholm: Publica: Allmänna förlag.

Filstad, Cathrine. 2012. *Organisationslärande: från kunskap till kompetens*. Lund: Studentlitteratur AB.

French, Ray; Rayner, Charlotte; Rees, Gary och Rumbles, Sally et al. 2015. *Organizational Behavior*. 3:e uppl. Chichester: John Wiley & Sons.

Heavey, A. L.; Holwerda, J. A. och Hausknecht, J. P. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98, 412–453. <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=pdh&AN=2013-15795-001&site=eds-live&scope=site>

Howard, V. (1992). Can Leadership be Taught? *Paideusis*, 6(1), 3–15. <https://www.erudit.org/en/journals/paideusis/1992-v6-n1-paideusis05652/1073342ar/>

ICMI – International Customer Management Institute. 2008. *Agent Empowerment* <https://www.icmi.com/Members/ccmr/ccmr2008/ccmr01/AgentEmpowerment.pdf> (Hämtad 2022-01-03)

Iverson, Roderick D. och Deely, Margaret. (1997). Turnover culture in the hospitality industry. *Human Resource Management Journal*. Vol. 7 Issue 4, p71-82. <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=11479481&site=eds-live&scope=site>

Johanson, Ulf och Johrén, Anders. 2001. *Personalekonomi idag*. Uppsala: Uppsala Publishing House AB.

Johrén, Anders. Nyckeltalsinstitutet. 2018. *Personalomsättning*. [Video]. <https://www.youtube.com/watch?v=Ik5Vw0LMg1I> (Hämtad 2021-11-29).

Kvale, Steinar. och Brinkmann, Svend. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 3:uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lantz, Annika. 2013. *Intervjumethodik*. 3:e uppl. Lund: Studentlitteratur AB.

Lee, Thomas W. och Mitchell, Terence R. (1994). An alternative approach: The unfolding model of voluntary employee turnover. *Academy of Management Review*. Vol. 19 Issue 1, p51-89.. <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=9410122008&site=eds-live&scope=site>

MerriamWebster, u.å. *Retention*. <https://www.merriam-webster.com/dictionary/retention> (Hämtad: 2022-01-18).

Nationalencyklopedin, u.å. *Totalundersökning*. <https://www.ne.se/uppslagsverk/encyklopedi/lang/totalundersokning> (Hämtad: 2022-01-02).

Oh, Jinuk & Chhinzer, Nita. (2021). Is turnover contagious? The impact of transformational leadership and collective turnover on employee turnover decisions. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 42, Issue 7, pp. 1089-1103.

<http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=edsemr&AN=edsemr.10.1108.LODJ.12.2020.0548&site=eds-live&scope=site>

Olsson, Henny och Sörensen, Stefan. 2011. *Forskningsprocessen*. 3:e uppl. Stockholm: Liber.

People Analytics. 2021. *Vad är personalomsättning?* <https://peopleanalytics.se/vad-ar-personalomsattning/> (Hämtad 2021-11-29).

Thurén, Torsten och Werner, Jack. 2019. *Källkritik*. 4:e uppl. Stockholm: Liber.

Unionen, u.å. *Uppsägning*. <https://www.unionen.se/rad-och-stod/om-uppsagning> (Hämtad 2021-12-14).

Van Dick, R.; Christ, O.; Stellmacher, J.; Wagner, U.; Ahlswedew, O.; Grubba, C.; Hauptmeier, M.; Höhfeld, C.; Moltzen, K.; och Tissingtonen, A. (2004). Should I stay or should I go? Explaining turnover intentions with organizational identification and job satisfaction. *British Journal of Management*, 15351-360. <http://ludwig.lub.lu.se/login?url=https://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=15181462&site=eds-live&scope=site>

Velten, Johan; Tengblad, Stefan och Heggen, Runar. 2017. *Medarbetarskap: så får du dina medarbetare att ta initiativ och känna ansvar*. Stockholm: Liber.

Westlund, Ingrid. 2019. *Hermeneutik*. I Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) *Handbok I kvalitativ analys*. 3:e uppl. Stockholm: Liber AB, 72–88.

Wigg Jepson, Ulrika. 2019. *Att analysera livsberättelser*. I Fejes, Andreas & Thornberg, Robert (red.) *Handbok I kvalitativ analys*. 3:e uppl. Stockholm: Liber AB, 255–269.

Wikström, Charlotta och Martin, Hanerik. 2012. *Talent Management i praktiken: attrahera, utveckla och behåll rätt medarbetare*. Stockholm: Ekerlids Förlag.

Wilson, Fiona 2017. *Organisation, arbete och ledning*. 3:e uppl. Stockholm: Liber.

Yukl, Gary och Gardner, William L. 2020. *Leadership in Organizations*. 9:e uppl. London: Pearson Education.



# Bilagor

## *Bilaga 1: Exitsamtalsmall*

När en medarbetare väljer att avsluta sin anställning på [Organisationen] vill vi hålla ett exitsamtal. Det ger dig tillfälle att lämna sina synpunkter på företaget, verksamheten, personalpolitiken, chef, medarbetare etc.

Sådana åsikter förs fram även vid medarbetarsamtal eller i andra sammanhang, men kan vara lättare att berätta om när vet att man ska sluta sitt arbete.

Ett viktigt syfte med exitsamtalet är att ge dig en bra avslutning, så att du lämnar [Organisationen] med en förhoppningsvis positiv inställning.

Ett annat viktigt syfte är att få kunskap om hur vi kan utveckla oss till en ännu bättre och mer attraktiv arbetsplats och på så sätt bli bättre på att behålla våra medarbetare som idag arbetar på [Organisationen].

Förbered dig väl.

Namn:

Butik:

Tjänst:

År på [Organisationen]:

Datum för EXIT-samtal:

EXIT gjord av:

Hur upplevde du din introduktion?

Hur bra stämde bilden av tjänsten utifrån vad vi berättade på intervjun?

Hur har du trivts på [Organisationen]?

Med kollegor:

Med din chef:

Vad tycker du kännetecknar den ledarstil som finns på [Organisationen]?

Vad har fungerat bra och mindre bra när det gäller:

Dina arbetsuppgifter:

Arbetsbelastning:

Ansvar:

Inflytande:

Hur skulle du beskriva arbetsklimatet på:

[Organisationen]:

I ditt team:

När du framfört kritik, har det medfört till några ändringar?

Är du nöjd med de utvecklingsmöjligheter du haft på [Organisationen]?

Vad anser du om företagets:

Personalpolitik:

Lönepolicyn, är du nöjd med din lön?

Är du nöjd med dina arbetstider?

Har du blivit utsatt för diskriminering eller kränkande särbehandling?

Vilka förslag har du till förändringar inom företaget?

Varför väljer du att lämna företaget?

Finns det något vi kunde ha gjort för att få dig att stanna?

Vad ska du göra nu?

Vad blir din nya lön och villkor?

Skulle du kunna tänka dig att arbeta här någon gång i framtiden?

Annat?

Tack för att du tar dig tid!

## ***Bilaga 2: Intervjuguide***

### **Intervjuguide**

Intervjuare:

Datum:

Tid:

Tack för att du ville ställa upp på att delta i denna intervju vi kommer att ha. Innan vi börjar vill vi återigen poängtera att trots att du givit samtycke inför intervjun, så får du när som helst avbryta intervjun om du skulle vilja och du får även välja att inte svara på specifika frågor. Vi kommer ta intervjun i lugn takt framåt, så känn ingen stress. Vi har en timme på oss. Känn inte heller att du behöver prestera, utan svara bara på frågorna så gott du kan så blir det kanon.

Som du har blivit informerad om kommer intervjun att spelas in. [En av oss] kommer att ställa frågorna och [den andra av oss] kommer att anteckna lite under tiden och eventuellt flika in under intervjuns gång. All information är konfidentiell om inspelningen och transkriberingen kommer att raderas efter att uppsatsen är klar. Ditt namn kommer aldrig framgå i uppsatsen.

Lite info om intervjuns upplägg: Intervjun kommer vara tematiskt upplagd och vi kommer därmed att behandla ett tema i taget. Önskar du dock tillägga något efter att vi lämnat ett visst tema går det bra. Skulle du inte förstå en fråga är det bara att du ber oss omformulera frågan.

### **Har du några frågor innan vi börjar?**

**Då börjar vi med lite lätta och snabba frågor som berör dig och din yrkesroll.**

1. Namn:
2. Region:
3. Befattning:
4. Hur länge har du arbetat i din roll och på företaget:
5. Hur länge har du haft din nuvarande befattningsroll och vad har du gjort tidigare (intern/extern rekrytering):

### **Din roll**

6. Hur skulle du beskriva din arbetsroll inom organisationen?
  - a. Vilka arbetsuppgifter?
  - b. Vilka människor har du kontakt med?

**Vi har valt att fokusera på ställd företrädande butikschefer, och ska nu gå in mer på detta tema.**

### **Chefsrollen ställföreträdande butikschef**

7. Vill du berätta om rollen ställföreträdande butikschef?

- a. Vilka uppgifter?
- b. Vilka kompetenser och kunskaper krävs för att klara av rollen?
- i. Upplever du att de ställföreträdande butikscheferna blir väl förberedda när de axlar sin nya roll?
- c. Vilken är den ideala ställföreträdande butikschefen?
- d. Utmaningar/svårigheter med rollen?
- .Stress

### **Nu vill vi gå in på hur ni utbildar ställföreträdande butikschefer**

#### **Personalutbildning**

- 8. Hur satsar ni på att utbilda era ställföreträdande butikschefer?
  - a. Förberedande och vidareutvecklade?
- 9. Hur upplever du att organisationen arbetar med utbildning av ställföreträdande butikschefer?
  - . Din roll i det?
  - a. Med ställföreträdande butikschefer?
- 10. Hur blir man ställföreträdande butikschef?

#### **Chefsutbildningen [Talangutbildningen]**

- 11. Vi har blivit informerade om att ni har ett utbildningsprogram vid namn [Talangutbildningen] inom organisationen som förbereder butiksmedarbetare för en ledarposition. Vill du berätta lite om den?
  - a. Hur är den utformad? Hur lång är den?
  - b. När uppkom den? Syfte? Förväntningar?
  - c. Är det många ställföreträdande butikschefer som är med i den? Är det ett krav?
  - d. Utvärderas utbildningarna?

### **Nu vill vi gå in mer på just temat personalomsättning**

#### **Personalomsättning**

- 12. Vill du berätta lite kort om hur en ställföreträdande butikschefs resa inom organisationen brukar se ut?
  - a. Intern resp. extern rekrytering?
  - b. Hur ser introduktionen ut?
  - c. Avancerar ställföreträdande butikschefer?
  - d. Hur länge stannar de?
- 13. Analyserar ni er statistik på personalomsättning? Vad har ni kommit fram till?
  - . Anser du att personalomsättningen på ställföreträdande butikschefer är låg, hög eller normal?
- 14. Vilka orsaker ser du till att ställföreträdande butikschefer väljer att säga upp sig?
- 15. Vad tror du kan få ställföreträdande butikschefer att stanna inom organisationen?
  - . Hur tror du att organisationen kan motverka det?

- a. Hur tror du att HR kan motverka det?

**Vi är informerade om att ni håller så kallade exitsamtal med anställda som slutar, vi vill gå in på detta temat nu**

### **Exitsamtal**

16. Vill du berätta mer om exitsamtalen?  
a. Vad är syftet med exitsamtalen?  
b. Hur ser rutinerna ut för dessa?  
c. Hur är dessa strukturerade? - mallar, skiljer dessa sig åt mellan positioner?  
d. Vem håller i exitsamtalen? Vem har ansvar?  
e. Vilka genomför ni exitsamtal med? (särskilda positioner?)  
17. Är exitsamtal frivilliga eller inte? Någon som inte vill genomföra?

Vi har ni pratat om talent management, ledarskapsutbildningar, onboarding, offboarding, personalomställning och exitsamtal i relation till ställföreträdande butikschefer.

### **Avslutning**

18. Känner du att du har något att tillägga eller något vi inte har berört som du känner är relevant?  
19. Var intervjun som du förväntade dig?  
20. Hur var det att bli intervjuad om detta? Gick det bra att svara på frågorna tycker du?

Då vill vi klargöra nu att intervjun är avslutad. Vi vill tacka för din medverkan och vi upplever att vi har fått väldigt bra och användbar information.

Om du kommer på något i efterhand som du skulle vilja tillägga går det bra att kontakta oss.

Går det bra att återkomma om vi har någon mer fråga?

Tack!

***Bilaga 3: Sammanställning av resultat från kodning av exitsamtal***

<b>Kodade upplevelser:</b>	<b>Ja</b>	<b>Nej</b>	<b>Ingen kommentar</b>	<b>Slutgiltiga tre kategorier: 1. Ledarskap i organisationen 2. Ställföreträdande butikschefers introduktion och utvecklingsmöjligheter 3. Arbetsmiljö och teamkänsla</b>
<b>Trivs med det eftersträvade ledarskapet i organisationen</b>	14 st	3 st		<b>Ledarskap i organisationen</b>
<b>Trivs med närmaste chef</b>	12 st	4 st	1 st	<b>Ledarskap i organisationen</b>
<b>Upplevelse av egna ledarrollen som problematisk</b>	7 st	4 st	6 st	<b>Ledarskap i organisationen</b>
<b>Missnöjd med introduktion</b>	8 st	2 st	7 st	<b>Ställföreträdande butikschefers introduktion och utvecklingsmöjligheter</b>
<b>Bra utvecklingsmöjligheter (personligt och professionellt)</b>	10 st	5 st	2 st	<b>Ställföreträdande butikschefers introduktion och utvecklingsmöjligheter</b>
<b>Blev ej erbjuden önskad tjänst</b>	6 st		11 st	<b>Ställföreträdande butikschefers introduktion och utvecklingsmöjligheter</b>
<b>Upplever en hög arbetsbelastning</b>	17 st			<b>Arbetsmiljö och teamkänsla</b>
<b>Missnöje kring lön</b>	11 st	4 st	2 st	<b>Arbetsmiljö och teamkänsla</b>
<b>Upplever fysiskt slit-samt arbete</b>	3 st	1 st	13 st	<b>Arbetsmiljö och teamkänsla</b>
<b>Trivs med kollegor</b>	16 st	1 st		<b>Arbetsmiljö och teamkänsla</b>
<b>Möjlighet till inflytande</b>	11 st	4 st	2 st	<b>Ledarskap i organisationen</b>

				<b>Ställföreträdande butikschefers introduktion och utvecklingsmöjligheter</b>  <b>Arbetsmiljö och teamkänsla</b>
<b>Kan tänka sig jobba på företaget igen</b>	Ja, fast med villkor: 16 st	1 st		<b>Ledarskap i organisationen</b>  <b>Ställföreträdande butikschefers introduktion och utvecklingsmöjligheter</b>  <b>Arbetsmiljö och teamkänsla</b>
<b>Övriga resultat</b>				
<b>Inga utmärkande regionala skillnader har upptäckts</b>				
<b>Angivna anledningar till egen uppsägning:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• ska påbörja tjänst på annan arbetsplats (4/17)</li> <li>• blev ej erbjuden önskad tjänst i organisationen (4/17)</li> <li>• ska börja studera (3/17)</li> <li>• var missnöjd över lön och/eller avstånd till jobbet (2/17)</li> <li>• vill utvecklas som ledare i en ny kontext (1/17)</li> <li>• vill bli egenföretagare (1/17)</li> <li>• upplevde oro på arbetsplatsen (1/17)</li> <li>• önskade må bra (1/17)</li> </ul>				

## ***Bilaga 4: Informerat samtycke för organisationens deltagande***



LUNDS UNIVERSITET

### **Deltagande i studie om personalomsättning**

Som examensarbete i pedagogik med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds universitet genomför vi, Elin Engfelt och Isabelle Åkerström, en studie om personalomsättning. Studien syftar till att nå ökad förståelse för relationen mellan uppsägningar av ledningspersonal och organisationssatsningar på utbildning och talent management. Vi vill därmed studera uppsägningar bland chefspositioner inom organisationer som lägger resurser på utbildning.

Då vi vet att er organisation lägger resurser på just utbildning och talent management av er personal men ändå upplever en hög personalomsättning hos era ställföreträdande butikschefer skulle ert deltagande vara mycket värdefullt för studien. Studiens resultat publiceras som kandidatuppsats vid Lunds universitet och kan med fördel användas av er i ert fortsatta HR-arbete. Uppsatsen kommer publiceras på LUP Student Papers.

Som underlag för studiens analys önskar vi att ta del av olika typer av dokument från er så som exitsamtal och statistik av personalomsättningen av ställföreträdande butikschefer, information om utbildningar och talent management. Vi önskar även att intervjua några av organisationens andra chefer och HR-ansvariga förutsatt att de också ger sitt informerade samtycke att delta i studien. Namn på organisationen och intervjupersonerna kommer inte att framgå av studien men ges i stället pseudonymer och beskrivs i generella termer. Datamaterialet kommer att behandlas konfidentiellt, förvaras inlåst och destrueras efter studiens avslut. Intervjuer kommer att spelas in för att omedelbart efter skrivas ut i text och ges pseudonymer, varefter ljudinspelningarna raderas.

Studien genomförs av Elin Engfelt och Isabelle Åkerström, handledt av Ph.D. och lektor i sociologi Mai Lundemark.

Vid signering av detta dokument bekräftar ni att ni har tagit del av ovanstående information och att ni godkänner att organisationen ingår i studiet. Deltagande kan när som helst avbrytas genom att ta kontakt med en av nedanstående.

Namnteckning: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Namnförtydligande: \_\_\_\_\_



## ***Bilaga 5: Informerat samtycke för intervju***



LUNDS UNIVERSITET

### **Deltagande i intervju om personalomsättning**

Som examensarbete i pedagogik med inriktning mot personal- och arbetslivsfrågor vid Lunds universitet genomför vi, Elin Engfelt och Isabelle Åkerström, en studie om personalomsättning. Studien syftar till att nå ökad förståelse för relationen mellan uppsägningar av ledningspersonal och organisationssatsningar på utbildning och talent management. Vi önskar därmed intervju dig för att ta del av din syn på personalomsättning av ställföreträdande butikschefer.

Då vi vet att er organisation lägger resurser på just utbildning och talent management av er personal men ändå upplever en hög personalomsättning hos era ställföreträdande butikschefer skulle ditt deltagande i en intervju vara mycket värdefullt för studien. Studiens resultat publiceras som kandidatuppsats vid Lunds universitet och kan med fördel användas av dig i ditt fortsatta arbete. Uppsatsen kommer publiceras på LUP Student Papers.

Intervjuerna kommer att spelas in för att sedan transkriberas för hand. Vid transkribering kommer namn och annan information vara konfidentiell och bytas ut till pseudonymer. Efter transkribering kommer ljudinspelningarna att raderas. Allt sammanlagt material från intervjun kommer att förstöras vid uppsatsens slut.

Vid signering av detta dokument bekräftar du att du har tagit del av ovanstående information och att du godkänner ditt deltagande i en intervju i denna studie. Deltagandet kan när som helst avbrytas genom att ta kontakt med en av nedanstående. Du kan när som helst avbryta intervjun och välja att inte svara på specifika frågor.

Namnteckning: \_\_\_\_\_

Datum: \_\_\_\_\_

Namnförtydligande: \_\_\_\_\_



**LUNDS UNIVERSITET**  
**Sociologiska institutionen**  
**Avdelningen för pedagogik**  
**Box 114, 221 00 LUND**  
**[www.soc.lu.se](http://www.soc.lu.se)**