



GÖTEBORGS UNIVERSITET
INST FÖR SOCIOLOGI OCH ARBETSVETENSKAP

**DEMOKRATISKT LEDARSKAP - ÄR DET MÖJLIGT ATT MINSKA
PERSONALOMSÄTTNINGEN INOM MCJOBS**

Författare: Simon Olsson

Handledare: Johan Jakobsson

Kurs: PV1535 Examensarbete i personalvetenskap

Poäng: 15 HP

Termin/ÅR: VT 2020

Sammanfattning

En effektiv standardisering i franchisingverksamheterna har urholkat medarbetarnas benägenhet att stanna kvar i sina anställningar. Det har medfört ökade kostnader och det torde därför finnas ett incitament att införa åtgärder som minskar den ökande personalomsättning. I uppsatsen identifieras de samband som anses påverka personalomsättningen i McJobs. Den visar på ett tydligt motsatsförhållande mellan arbetslogiken i McJobs och det demokratiska ledarskapet. Studien använder sig av fem sekundärkällor som grund, för att tydliggöra det samband som påverkar personalomsättningen.

En tematisk analys används för att skärskåda de faktorer i ett demokratiskt ledarskap som har störst påverkan på arbetstillfredsställelsen, som i sin tur korrelerar till personalomsättningen. Resultatet innebär att fyra faktorer i demokratiskt ledarskap lyfts fram, *medarbetarnas förutsättningar, krav, samarbete* och *karriärutveckling*, med störst betydelse för personalomsättningen.

Slutligen förs en diskussion huruvida anpassningsansatsen i franchisingkonceptet kan möjliggöra ett realiserande av dessa fyra faktorer i McJobs. Ett sådant genomförande föreslås kunna ske genom att underifrån förändra de förhållanden som skapar den ökade personalomsättningen. En förändring torde kräva att i så liten utsträckning som möjligt inverka på kostnads- och effektivitetsperspektivet som gett franchising dess stora framgång.

Innehållsförteckning

SAMMANFATTNING	1
INNEHÅLLSFÖRTECKNING	2
CENTRALA BEGREPP	4
1. INLEDNING OCH BAKGRUND	5
1.1 PROBLEMDISKUSSION	5
1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	7
1.3 AVGRÄNSNINGAR	7
2. TEORI OCH TIDIGARE FORSKNING	7
2.1 LEDARSKAP	7
2.1.1 LEDARSKAP KONTRA CHEFSKAP	7
2.1.2 LEDARSKAP	8
2.2 DEMOKRATISK LEDARSKAP	9
2.2.1 ALLMÄNNA UTGÅNGSPUNKTER	9
2.2.2 DEMOKRATISKA LEDARSKAP GENOM TRE ASPEKTER	10
2.3 MCJOBS	11
2.3.1 MCDONALDIZATION	11
2.3.2 SNABBMATSRESTAURANGERNA	12
2.3.3 MCJOBS	12
2.4 FRANCHISING	13
2.4.1 STANDARDISERING OCH ANPASSNING	13
2.4.2 KLASSIFICERING AV STANDARDISERING OCH ANPASSNING	14
3. METOD OCH GENOMFÖRANDE	15
3.1 KVALITATIV METOD OCH FORSKNINGSAKSATS	15
3.2 FORSKNINGSPROCESS	16
3.3 URVALSKRITERIER	16
3.4 DATAINSAMLING	16
3.5 ANALYSPROCESSEN	16
3.6 STUDIENS KVALITÉ	17
3.7 METODKRITIK	19
4. SEKUNDÄRKÄLLORNAS RESULTAT	19
4.1 A STUDY OF RELATIONSHIP BETWEEN LEADERSHIP STYLE AND JOB SATISFACTION	19
4.2 PARTICIPATIVE MANAGEMENT AND JOB SATISFACTION: LESSONS FOR MANAGEMENT LEADERSHIP	20

	3
4.3 FACTORS IMPACTING JOB SATISFACTION OF EMPLOYEES IN THE FAST FOOD INDUSTRY IN CAPE TOWN	20
4.4 JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN THE HONG KONG FAST FOOD INDUSTRY	21
4.5 EXPLORING THE ANTECEDENTS OF STAFF TURNOVER WITHIN THE FAST-FOOD INDUSTRY	21
5. ANALYS AV MOHSIN & LENGLER, 2015	23
5.1 FAKTORER I DET DEMOKRATISKA LEDARSKAPET SOM RELATERAS TILL MINSKAD PERSONALOMSÄTTNING	23
5.2FAKTORERNAS RELATION TILL MOTSVARANDE FÖRHÅLLANDEN I MCJOBS	24
6. DISKUSSION	26
6.1 DEMOKRATISKT LEDARSKAP I MCJOBS LEDER TILL MINSKAD PERSONALOMSÄTTNING	26
6.2 GÅR DEMOKRATISKT LEDARSKAP ATT INFÖRA INOM RAMEN FÖR STANDARDISERINGS - RESPEKTIVE ANPASSNINGSANSATSEN?	27
7. SLUTSATS OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT ARBETE	28
7.1 VILKA FAKTORER PÅVERKAR PERSONALOMSÄTTNINGEN I MCJOBS?	28
7.2 PÅ VILKET SÄTT OCH I VILKEN GRAD KAN DESSA FAKTORER PÅVERKAS GENOM DEMOKRATISKT LEDARSKAP?	28
7.3 TEORETISKA IMPLIKATIONER	29
7.4 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	29
8. LITTERATURFÖRTECKNING	30
8.1 SEKUNDÄRKÄLLORNA	31

Centrala begrepp

Likformighet - Graden av överensstämmighet mellan franchisegivare och franchisetagaren.

Standardisering - Strategin för att lansera och upprätthålla likformighet.

Anpassning - Strategin som möjliggör lokala anpassningar för franchisetagaren.

Kärnaktiviteter - De aktiviteter som omfattar standardisering och är oundgängliga för varumärkets överlevnad.

Perifera aktiviteter - De aktiviteter som omfattar anpassning och inte klassificeras som oundgängliga för varumärkets överlevnad.

Mcjobs: en typ av låglönearbete som har låg status och snäva möjligheter till avancemang

McDonaldization: Den arbetslogik som har vuxit fram ur de amerikanska snabbmatsrestaurangerna, vilka premierar standardisering, kontroll och effektivitet.

Demokratiskt Ledarskap: En ledarstil som baseras på demokratiska principer genom; ansvarsfördelning, engagemang och kollektiva överenskommelser.

1. Inledning och Bakgrund

Ledarskap har en väsentlig funktion i en arbetsorganisation, där ledarrollen påverkar en mängd olika parametrar, såsom medarbetare, uppgifter, mål, arbetssätt och organisationskultur (Yukl, 1989). Det innebär att det finns ett stort utrymme för att fundera över hur en verksamhet väljer att organisera ledarskapet. Ledarskap kan ses som en nyckelfunktion för hur organisationen tar sig från en plats till en annan - på bästa möjliga sätt (Yukl, 1989). Litteraturen har genom åren beskrivit en uppsjö av varianter på ledarskapsstilar. På senare år har dock en specifik ledarskapsform; det demokratiska ledarskapet, fått allt större genomslag. Det demokratiska ledarskapet framhålls som den ledarskapsstil som har stor effekt på produktivitet och de mänskliga resurserna, genom den samarbetsanda som är karaktäristisk för ledarstilen. Ett demokratiskt ledarskap syftar till att arbetsgruppen som helhet är involverad i ett gemensamt beslutsfattande (Gastil, 1994).

Samtidigt har en ny form av arbetsorganisering utvecklats, nämligen McDonaldization. Den påminner om Max Webers arbetsideologi där ledorden är rationalitet, arbetsdelning, strukturering och en hierarkisk organisationsstruktur (Allan, Bamber & Timo, 2006). Resultatet av denna utveckling är en ny sektor med bland annat snabbmatsrestauranger som bedrivs genom en särskild verksamhetsform; Franchising.

Verksamhetsidén bakom McDonaldization har gett upphov till en relativt ny typ av arbete som benämns Mcjobs. Konkret innebär arbetet snäva förutsättningar för den enskilde medarbetarens arbetssituation, genom att arbetet är ensidigt, rutinartat och sker under tidspress. Arbetet baseras alltså på ett tydligt arbetssystem som är hårt reglerat och där utförandet sker utan att medarbetaren får ett helhetsperspektiv på själva produktionskedjan. Denna typ av arbete innebär inte sällan låg lön och få karriärmöjligheter (Treiber, 2013). Effektivitetssträvanden i form av en hårt driven standardisering har inneburit en hög kostnadseffektivitet, som under senare år dock urholkats av en allt högre personalkostnad beroende på skenande personalomsättning (Rosenbaum, 2019, 29 augusti).

1.1 Problemdiskussion

Under senare år har snabbmatsrestaurangerna kommit att präglas av allt högre personalomsättning. Standardiseringsansatsen som initialt låg bakom franchisingföretagens ökade vinster och framgång börjar nu ta ut sin rätt genom skenade personalkostnader i form av rekrytering och upplärning. I USA valde 82 procent av de anställda under åren 2015 - 2018, att lämna sin anställning efter ett år. Beräkningar som gjorts de senaste åren pekar på siffror upp emot 150 procent och till och med 300 procent i enskilda restauranger (Royle, 2010). Varje rekrytering beräknas kosta franchisingföretagen mellan 2 000 - 2 800 amerikansk dollar (Rosenbaum, 2019, 29 augusti). Decennier av effektiv standardisering och utveckling av rutinbaserade arbetsmoment anses ligga bakom den stora ökningen (Rosenbaum, 2019, 29 augusti). Den skenade personalomsättningen blir därmed ett ekonomiskt problem och går svårt att bemöta genom ännu effektivare standardisering (Rosenbaum, 2019, 29 augusti).

Arbetsupplägget i Mcjobs premierar en acceptans för strikta och fastställda rutiner, snabbhet och en icke ifrågasättande attityd. Nyckelord är arbetsdelning, rutin, kontroll, låg lön, låg status och begränsade karriärmöjligheter. Standardiseringen och fastlagda rutiner bestämmer hur du som medarbetare ska agera (Allan, Bamber & Timo, 2006). Arbetsformen innebär att medarbetarnas arbetsinsatser utgår från rutin och hårt styrda arbetsmoment. Den kontrollerade produktionskedjan syftar till maximal effektivitet och kontroll (Treiber, 2013). Personalomsättningen kan därför vara en effekt av Mcjobs nyckelord såsom arbetsdelning, rutin, kontroll, låg lön, låg status och begränsade karriärmöjligheter (Allan, Bamber & Timo, 2006).

Det demokratiska ledarskapet, å sin sida, har fokus på medarbetaren som en tillgång i en process mot ett gemensamt fastställt mål. Nyckelord är inkludering, gemensamt beslutsfattande, samarbete, laganda, och engagemang. Ledaren ger stöd, manar till lärande och utveckling, skapar goda relationer i arbetsgruppen och mellan medlemmarna, breddar arbetet samt delegerar uppgifter och ansvar (Chukwusa, 2019). Mcjobs kravbild gentemot medarbetaren, begränsar möjligheter till att realisera de nyckelord som föreligger i det demokratiska ledarskapet. Det är med andra ord fråga om ett motsatsförhållande mellan två logiker, som representerar arbetsorganisering och syn på medarbetarna (Oostrum & Rabbie, 1995).

I litteraturen kring franchising finns resonemang om Kärn- respektive Perifera aktiviteter. De ger en indikation på att kärnaktiviteter härleds till standardisering och likformighet utifrån franchisegivarens och franchisetagarens kontrakt och det gemensamma varumärket. Samtidigt förekommer perifera aktiviteter som kan härledas till den anpassning som motiveras utifrån att det emellanåt är nödvändigt att anpassa verksamheten utifrån en lokal kontext (Kellner 2017). Båda begreppen saknar tydliga definitioner. Det innebär att vad som ska härledas till kärn- respektive perifera aktiviteter skulle kunna inrymma en tolkningsmöjlighet och därmed en valmöjlighet för vilka aktiviteter som eventuellt kan standardiseras alternativt anpassas. (Cox & Mason, 2007).

Det kan med hänsyn till ovanstående finnas motiv för franchisingföretagen att vända fokus till de möjligheter som finns inneboende i anpassningsansatsen och överväga möjligheten att implementera ett visst mått av demokratiskt ledarskap. På det sättet skulle man eventuellt kunna minska personalomsättning, sänka kostnader och tillvarata de mänskliga resurserna.

1.2 Syfte och Frågeställningar

- Syftet är att undersöka hur ett demokratiskt ledarskap kan införas, för att påverka de bristförhållanden som har orsakat den höga personalomsättningen i Mcjobs.

Forskningsfråga: Hur kan ett demokratiskt ledarskap införas i Mcjobs?

1. Vilka faktorer påverkar personalomsättningen i Mcjobs?
2. På vilket sätt och i vilken grad kan dessa faktorer påverkas genom demokratiskt ledarskap?

1.3 Avgränsningar

Avgränsningar ligger i själva metoden av informationsinhämtning, där valet av sekundärkällor och tematisk analys, huvudsakligen beror på utbrottet av Covid-19 pandemin. Intervjuer eller enkäter till anställda inom McDonalds har därför inte varit möjliga val. I arbetet har jag fokuserat på Mcdonaldization och Mcjobs som organisation och arbetsform. Resonemangen gäller i princip för andra franchisingföretag inom den s k fastfoodsfären, som t ex Burger King och KFC (Kentucky Fried Chicken).

En annan avgränsning är val av det demokratiska ledarskapet. Denna ledarskapsstil, appellerar till ett personalvetenskapligt perspektiv i paritet med min utbildning. Det demokratiska ledarskapet skulle dessutom, åtminstone i en ytlig betraktelse, kunna ses som en motpol till det auktoritära synsätt som tycks finnas inom Mcdonaldization och Mcjobs.

En tredje avgränsning är, med hänsyn till tid och uppsatsen omfattning, att inte inkludera graden av automation i resonemangen om Mcjobs.

2. Teori och tidigare forskning

Avsnitten inleds med en redogörelse över ledarskap och demokratiskt ledarskap. Efterföljande avsnitt behandlar McDonaldization, snabbmatsrestauranger och Mcjobs. Avslutningsvis behandlas franchising med fokus på standardisering och anpassning.

2.1 Ledarskap

2.1.1 Ledarskap kontra chefskap

Ledarskap definieras vanligen utifrån ett individuellt perspektiv. Det i sin tur ger upphov till flera definitioner som berör individuella drag, ledarbeteenden, interaktionsmönster, relationen mellan roller, ledaren respektive medarbetaren, påverkan avseende målbild, arbetsuppgifter och organisationskultur (Yukl, 1989). Det är en skillnad att vara chef respektive ledare. Chefen möter komplexitet medan ledaren möter förändring. De två rollerna tar sig olika uttryck i fråga om hur arbetet utförs inom en arbetsgrupp. Chefskap och ledarskap ger också olika effekter på relationerna i en grupp, vilket är grundvalen till hur gruppen utformar de arbetsprocesser som skapar gruppens resultat (Răducan & Răducan, 2014). Ur ett hierarkiskt

perspektiv blir skillnaden mellan ledarskap och chefskap tydligt. Ledare besitter en större närvaro och använder sig av påverkan för att staka ut riktningen för en grupp individer - det är alltså ett stort fokus på att påverka och förändra grupper av människor (Răducan & Răducan, 2014). Chefskapet är till större delen inriktat på de administrativa momenten som är angivna av organisationsstrukturen. Chefen är den individ som har till uppgift att koppla ihop organisationsdelar. Det sker genom att delegera administrativa arbetsuppgifter, utveckla strategier, göra prognoser och planera - det är alltså ett stort fokus på organisatoriska problem av komplex karaktär. Dock går det inte att fullständigt separera ledarskap och chefskap. Ett chefskap innebär att planera för hur gruppen skall arbeta utefter de mål som är utstakade av organisationen. Det innebär att chefen i fråga inte kan negligera de förändringsaspekter som följer av ledarskap. På samma sätt finns det inslag av chefskap i ledarskapet, då en ledare måste planera efter verksamhetsmål, utstakade affärssystem och därmed blir ledaren tvungen att beakta de organisatoriska kopplingarna (Răducan & Răducan, 2014).

2.1.2 Ledarskap

Ledarskap uttrycker förmågan att påverka andra människor att delta i en process. Ledarskapet innehåller riktad kommunikation som syftar till att övertyga medarbetare att arbeta i en viss riktning. En riktad kommunikation måste finnas på plats för att mottagarna skall bli övertygade om inriktningen och kunna arbeta mot samma mål (Răducan & Răducan, 2014). Ledarskapet beskrivs genom påverkansprocesser. Dessa processer är dock mångfacetterade rörande vilket fokus som anläggs - vem som utövar påverkan, målet med påverkan och på vilket sätt påverkan utövas. Differentieringen är ett utslag av motstridiga ståndpunkter i hur forskningen tar sig an definitionen av ledarskap och ledarskapsprocesser (Yukl, 1989). En grundparameter som har hög relevans för förståelsen av ledarskap är gruppdynamik i förhållande till ledarskapet. Det innebär att ledarens position är något annorlunda gentemot gruppens övriga medlemmar. Ledaren har en annan status och det budskap som ledaren sänder ut, kommer att träffa gruppen med en annan kraft än från övriga gruppmedlemmar. Den förhöjda kommunikativa förmåga som ledarskapet innebär kan genomföras både horisontellt och vertikalt inom organisationen. De öppnar upp stora möjligheter att kunna lansera förändringar och initiera andra arbetsmässiga initiativ, oavsett om det handlar om underordnade eller överordnade medarbetare. Ledaren blir alltså positionerad mellan gruppen och den organisatoriska kontexten, vilket innebär att ledaren är och blir, föremål för gruppprocesser som uppfyllelsen av enighet, effektivitet och organisering av resurser och uppgifter och den allmänna kommunikationen i gruppen (Răducan & Răducan, 2014). Ledarens särskilda förmåga innebär att denne har till uppgift att bidra till samstämmighet, motivera till uppfyllelsen av uppsatta mål och att få andra att nå målen. Detta sker genom att ledaren får ansvara för att planera, organisera och besluta i arbetsaktiviteter som resulterar i uppfyllelsen av ovannämnda. Det föreligger alltså ett förändringsfokus i ledarskapet (Răducan & Răducan, 2014) Ledarskap inkluderar påverkan av mål och strategier, påverkan av engagemang och lydnad ifråga om de beteenden som är nödvändiga för att nå förevarande mål, samt påverkan av gruppen och organisationens kulturella kontext (Yukl, 1989).

Det finns fyra utgångspunkter för ledarskap som - i brist på en definitiv och enhetlig ledarskapsdefinition - bidrar till en ökad förståelse av de moderna ledarskapsteorierna (Yukl, 1989)

Makt och påverkan ger uttryck för hur mycket makt som ledarrollen besitter, vilken typ av makt som finns att tillgå, men även vilket tillvägagångssätt som ledaren använder i sitt maktutövande. Makt är alltså en grundläggande aspekt i fråga om hur man som ledare utövar påverkan på de olika aktörer som finns inom organisationen, men även utanför organisationen. Källan till makt kan härstamma från själva ledaren som person, vilken information ledaren besitter och vilka kontrollmöjligheter denne har att tillgå. Även på vilket sätt ledaren är hierarkiskt lokaliserad har betydelse.

Ledarbeteenden innefattar tillvägagångssätt och aktiviteter i ledarskapet. Beteendet kommer till uttryck i sambandet mellan den fragmenterade organisatoriska tillvaron och de uppgifter som finns inom denna ram, tillsammans med de relationer som finns mellan chefen och dennes medarbetare.

Personlighetsdrag innebär att man antar att vissa personliga kvaliteter är avgörande för ledarskapet. Personlighetsdrag som funnits vara betydelsefulla i ledarskapsutövandet är självförtroende, initiativförmåga, emotionell mognad och stresstålighet.

Situation innefattar en variation av omgivande kontextuella faktorer som tillsammans bildar en unik situation. Exempel på kontextuella faktorer är organisationens hierarkiska förutsättningar, arbetets natur och förutsättningar hos medarbetarna. Dessa tre aspekter ger olika samvarierande distinktioner som i sin tur ger upphov till en unik situation som ledarskapet sedan verkar i (Yukl, 1989).

Sammanfattningsvis innebär ledarskap en relationsprocess, som syftar till att avsiktligt påverka och som har sin utgångspunkt i att vägleda, främja och strukturera aktiviteter och relationer mot ett gemensamt fastställt mål. Det är också huvudkärnan i Nilssons, Wallos, Rönnqvists & Davidssons (2011) **definition** som jag valt som grund i detta arbete: *“en social och ömsesidig påverkansprocess mellan ledare och medarbetare i riktning mot att uppnå ett mål. Ledarskapet är situerat inom ramen för strukturer som hindrar eller möjliggör dess utövande, men utövandet av ledarskap bidrar i sin tur till att reproducera eller förändra strukturen”*

2.2 Demokratisk ledarskap

2.2.1 Allmänna utgångspunkter

Utgångspunkten i demokratiskt ledarskap är att ledaren och medarbetarna tillsammans utformar hur arbetet skall utföras. Det innebär att makten och auktoriteten som ledaren använder sig av, accepteras av medarbetarna (Chukwusa, 2019). Ledarskapet sker utifrån demokratiska principer, som till exempel självbestämmande, inkludering, jämlikt deltagande och överenskommelser. Ledaren hålls dock ansvarig för beslutsfattandet. Den roll ledaren har innebär ett möjligt slutgiltigt ansvarsutkrävande innefattande en bedömning och värdering av informationen från gruppens medlemmar. Det är alltså av särskild vikt att ledaren är öppen

och ärlig i fråga om att nå de utstakade arbetsmålen och hur man arbetar i gruppen i fråga (Gastil, 1994). Detta ansvar som ledaren har, gäller även inför de grupprocesser som finns inneboende i det sociala system som det demokratiska ledarskapet finns i. Ledaren har som uppgift att motverka och motarbeta negativ hierarkisk utveckling som tar fasta på statusdifferentiering och orättvisa förmåner (Gastil, 1994). Det demokratiska ledarskapet syftar till att hålla medarbetarna informerade om allt som kan tänkas påverka det gemensamma arbetet, vilket i sin tur möjliggör delat beslutsfattande och ökad problemlösningsförmåga. Ledaren kan liknas vid en coach som dikterar förutsättningar och tillvaratar medarbetarnas synpunkter och förslag (Chukwusa, 2019). Den ökade effektiviteten som genereras av ledarskapsformen kommer sig av att socialt samarbete accentueras. Det är alltså de mänskliga relationerna och samarbetet som ger förhöjda nivåer av effektivitet. För att förfarandet skall vara möjligt måste ledarskapet praktiseras rättvist med hänsyn till interaktionell och processuell rättvisa (Chukwusa, 2019). Ur ett långtidsperspektiv är ledarskapsstilen vanligen synonym med hög produktivitet och prestanda. Det sagda motiveras genom det samarbete som genereras inom gruppen av det demokratiska ledarskapet och genom den tillit som skapas. Tilliten skapar alltså ökat samarbete, laganda och engagemang i den demokratiska ledarskapsformen. Karriärutveckling, utbildning och självständigt arbete premieras också i denna forma av ledarskap, genom att medarbetarna och ledarna gemensamt följer upp arbetsplaner och mål (Chukwusa, 2019). Demokratiskt ledarskap är särskilt effektivt genom att ledarskapsformen möjliggör personlig utveckling för medarbetarna, men bidrar även till ökad arbetstillfredsställelse, deltagande och laganda (Chukwusa, 2019).

Hur det demokratiska ledarskapet sker i praktiken, kan beskrivas genom att ledaren involverar medarbetare i beslutsfattandet och i ledningen av arbetet. Ledaren uppmuntrar medarbetare att delta i processer som handlar om målsättning, arbetsmetodik, diskussion om produktförbättringar och problemlösning. Det är alltså inte frågan om detaljerade instruktioner och kontroll, utan en frihet som ges till medarbetarna att självmant planera arbetet (Chukwusa, 2019).

2.2.2 Demokratiskt ledarskap genom tre aspekter

Det demokratiska ledarskapet karaktäriseras av **tre aspekter**. Den första aspekten rör **ansvarsfördelningen** i gruppen, vilken skall ge högsta möjliga delaktighet för varje enskild medlem i gruppen. Ansvar skall alltså spridas brett i gruppen. Den andra aspekten rör **engagemanget** hos gruppens medlemmar, vilket hänger ihop med ansvarsfördelningen då varje gruppmedlem förutsätts besitta en bred repertoar av färdigheter som kan nyttjas i arbetssituationen. Ackumulation av färdigheter kan accentueras genom att ledaren sätter höga och rimliga krav, samt skapar en stimulerande arbetsmiljö som får medarbetarna att ta sig an utmaningar (Gastil, 1994). Färdighetsackumulation sker även genom att bredda arbetet, utöka ansvaret och ge gruppdeltagarna nya perspektiv på hur arbetet kan angripas. Demokratiska ledare måste visa äkta omtanke och uppmärksamhet för att kunna maximera ovanstående. Den tredje aspekten rör **gruppens överenskommelser**, som syftar till att summera det som genereras av det distribuerade ansvaret och engagemanget. Överenskommelserna skall inkludera alla parter i gruppen och är själva kärnan i det demokratiska perspektivet som finns i denna ledarstil. Överenskommelserna sker genom de sociala processer där gruppens

medlemmar tillsammans förhandlar, underlättar och upprätthåller en välfungerande grupp. Den välfungerande gruppen syftar till att kunna analysera, definiera och lösa arbetsproblem tillsammans, genom just överenskommelser (Gastil, 1994). Vid problemlösning genom överenskommelser, måste all information tas fram och betraktas från relevanta perspektiv. Processer i demokratiskt ledarskap handlar om att gruppen tillsammans med ledaren kommer fram till ett gemensamt beslut (Chukwusa, 2019). Demokratiskt ledarskap syftar till att gruppen som helhet är involverad i ett gemensamt beslutsfattande, där alla gruppmedlemmar är aktiva och där förutsättningar skapas för att ge feedback och hantera kritik - det är alltså ett fokus på gemenskap (Gastil, 1994). De lösningsförslag som sedan tas fram granskas kritiskt och reflekteras över. Det är av särskild vikt i denna aspekt att alla gruppmedlemmar får komma till tals och att åsikter respekteras. När Ledaren uppmärksammar gruppmedlemmarnas synpunkter, förslag och värderingar, kan dessa skönja den "publika rösten" - gruppens kollektiva intressen (Gastil, 1994).

2.3 Mcjobs

McDonaldization och snabbmatsrestauranger ger en förförståelsen till begreppet Mcjobs.

2.3.1 McDonaldization

Max Webers byråkratiska ansats premierar rationalitet genom reglering, där en strukturerad och hierarkisk organisationsstruktur möjliggör säkrandet av effektiva processer för att nå maximal ekonomisk avkastning. McDonaldization är en modern variant av weberiansk byråkratisk organisationsstyrning, vilken har fått ett uppsving de senare decennierna. Fler och fler sektorer anammar den modell som härstammar från McDonalds arbetsorganisering, där ledorden är effektivitet, kontroll och förutsägbarhet via rutin och automation (Treiber, 2013). McDonaldization representerar alltså den typ av organisation och arbetsupplägg som de amerikanska snabbmatsrestaurangerna för med sig (Allan, Bamber & Timo, 2006). De har införlivat det weberianska arbetsperspektiv med avseende på standardisering och rationalitet (Allan, Bamber & Timo, 2006).

Treiber (2013) definierar McDonaldization som "the process by which the principles of the fast-food restaurant are coming to dominate more and more sectors of American society as well as the rest of the world".

McDonaldization påminner mycket om industrins arbetsdelning, där arbetet som helhet bryts ner till delar för att på bästa sätt uppnå den mest effektiva organiseringen av de processer som bidrar till högsta lönsamhet (Treiber, 2013). Effektivitet är i denna kontext sökandet efter de bästa möjliga medlen för att nå ett mål, att ta sig från A till B - genom att integrera ett fokus på lägsta möjliga kostnad, minimal tidsåtgång och minsta möjliga ansträngning (Treiber, 2013). Fokuset på effektivitet och kontroll ger i praktiken en restaurang som fungerar likt löpandebandprincipen. Hamburgare produceras snabbt och lätt till en bred kundgrupp som inte har möjlighet till kundspecifika val (Treiber, 2013). McDonaldiserade arbetsplatser sammanväver starkt styrda arbeten med modern teknik, där tekniska innovationer tvingar medarbetare att bli länkar i den effektiva och kontrollerade produktionskedjan. Produktens beståndsdelar är för-förpackade vid leverans till nästa steg i kedjan. Därtill finns speciella

maskiner och redskap som bidrar till enhetlig tillverkning av produkten. Dessa uppstrukturerade steg övervakas och genomförs av medarbetare, som inte innehar någon frihet att styra och påverka själva produktionsprocessen (Treiber, 2013). McDonaldization har mångfacetterade konsekvenser genom den sammanfogning av starkt styrt arbete och teknologisk automation. Härigenom skapas McDonaldiserade arbetsplatser som kontrollerar och styr medarbetare, produktutbud, kundbemötande och kundbehov under ett och samma paraplybegrepp (Treiber, 2013). McDonaldization har därmed gett upphov till en ny typ av arbetsplatser och yrken som syftar till massproduktion och "just in time".

2.3.2 Snabbmatsrestaurangerna

Snabbmatsrestauranger och Mcjobs (Allan, Bamber & Timo, 2006) är en typ av arbete och restaurang som har spridits från USA via multiinternationella företag och som har internaliserat McDonaldization i affärsplanen (Allan, Bamber & Timo, 2006).

Snabbmatsrestauranger har karaktärsdrag och går att skilja från traditionella restauranger, genom att snabbmatsrestauranger innehar en tämligen begränsad meny som utgår från standardisering och begränsad service. Det innebär att kunden får välja utifrån en lista och tillämpa självservering istället för bordservice som sker vid ett traditionellt restaurangbesök. Maten som tillagas och serveras på en snabbmatsrestaurang är menad att konsumeras så snabbt som möjlig, men även kunna hämtas och tas med för förtäring på annan plats. Snabbmatsrestaurangernas kunder förväntas även att städa undan efter sig innan de lämnar restaurangen för att så snabbt som möjlig bereda plats till nästa kund. Exempel på Snabbmatsrestauranger är Burger King, KFC (Kentucky Fried Chicken) och McDonald's (Allan, Bamber & Timo, 2006).

2.3.3 Mcjobs

Snabbmatsrestauranger är en anställningsarena, där majoriteten av de anställda är unga människor. Det har fött en internationell debatt rörande så kallade "McJobs" vilka oftast beskrivs som ett lågavlönat arbete som inte kräver några särskilda färdigheter och bereder få möjligheter till avancemang (Allan, Bamber & Timo, 2006). McJobs associeras även med låg tillit och kostnadsreducerande arbetssituationer, vilket är den strategi som oftast tas av de företag som bedriver snabbmatsrestauranger (Allan, Bamber & Timo, 2006). Snabbmatsrestaurangerna med deras Mcjobs har renderat kritik för en nedlåtande attityd och för att organisationernas Human Resource Management (HRM) utnyttjar människor genom Mcjobs specifika arbetsform (Allan, Bamber & Timo, 2006). Arbetsorganisationen baseras på ovan nämnda ledningsprinciper i McDonaldization - effektivitet, kontroll och standardisering. Det finns en tydlig ansats utifrån de klassiska tayloristiska principerna där de stora företagen skapar arbetssituationer som är monotona, rutinartade och sker under stark tidspress. Resultatet innebär ett förlorat helhetsperspektiv för den enskilde medarbetaren, till förmån för en produktionsstruktur som karaktäriseras genom avskilda arbetsmoment. På Burger King, till exempel tar tillagningen av en hamburgare 23 sekunder och gurkskivor får inte staplas på varandra när medarbetaren bygger upp kundens hamburgare (Allan, Bamber & Timo, 2006). De standardiserade produktionsmetoder som finns inom Mcjobs utgår från specifik träning. Ledningen har byggt upp ett tydligt arbetssystem som regleras i manualer,

vilka i sin tur beskriver processtegen och de handgripliga utförandena. Det enskilda arbetet är ofta uppdelat utan koppling till ett större sammanhang och det är mycket vanligt med korta repetitiva cykler. Arbetet på snabbmatsrestaurangerna beskrivs vara så rutinartat att medarbetarnas medbestämmande nästintill har uttraderats (Allan, Bamber & Timo, 2006). Människor som har ett så kallat Mcjobs brukar ha dålig lön, undermåliga arbetsförhållanden, låg eller ingen utbildning. Ytterligare aspekter som är typiska för Mcjobs är hög personalomsättning, en benägenhet att anställa människor som är yngre eller som befinner sig i socialt utsatta sammanhang. Det senare motiverat av att dessa individer uppvisar en högre benägenhet att lyda order (Allan, Bamber & Timo, 2006).

2.4 Franchising

2.4.1 Standardisering och anpassning

Snabbmatsrestaurangerna har ofta beskrivits som “andra generationens franchising” (Welch, Benito & Petersen, 2007). Franchising som företagsform karaktäriseras som en pågående relation mellan en franchisegivare och en franchisetagare. Relationen omsätter ett helt företagskoncept - produkt, varumärke, service, marknadsplaner och strategier, men även detaljerade styrdokument som lägger grunden till det praktiska arbetet genom kvalitet, standard och kontroll (Welch, Benito & Petersen, 2007). Franchising är med andra ord en samarbetsform där franchisegivare och franchisetagare är legalt och ekonomiskt avskilda verksamheter, där franchisegivare överlåter rättigheter att utöva ett företagskoncept till förmån för ekonomisk ersättning (Fernández-Monroy, Martín-Santana & Galván-Sánchez 2018). Franchisegivaren överför med andra ord ett helt företagssystem till Franchisetagaren och bistår med guidning och ser till att företagskonceptet efterlevs (Welch, Benito & Petersen, 2007).

Grundtemat och det mest framträdande draget i franchising är således den standardisering som finns inneboende i överföringen av ett koncept. Ett kostnadsperspektiv föreligger också för standardiseringens möjligheter, där marknadsföring, leveranskedjor och andra företagsfunktioner kan dra nytta av stordriftsfördelar (Kellner 2017).

Franchisegivningen syftar till att genom krävande utbildning och avtal säkerställa att franchisetagarens verksamhet är likformig med företagskonceptet. Likformigheten innebär att restaurangerna skall ha enhetlig interiör/exteriör, service, produktutbud, produktionssystem, utbildning, karriärvägar, och kvalitet dvs franchisingkonceptet skall vara utformat på samma vis oavsett region. Syftet med likformigheten ses om en kritisk faktor i fråga om kundnöjdhet och internationell marknadsföring av varumärket. Franchisegivare blir således beroende av att franchisetagarna uppvisar konformitet och engagemang för restaurangkedjan. (Welch, Benito & Petersen, 2007). Det föreligger dock stor variation i hur de olika koncepten är konstruerade. Till exempel innebär McDonald's företagssystem en krävande utbildning och hög involvering från franchisegivaren via guidning, styrning och kontroll (Welch, Benito & Petersen, 2007).

Ovanstående skulle kunna generera en föreställning om att implementering av ett franchisingkoncept är en linjär och enkel process, vilket är felaktigt. En internationell kontext är mångfacetterad och komplex och det förekommer nationella variationer; lagstiftning,

kultur, smakpreferenser, lokala marknader och planeringskrav (Welch, Benito & Petersen, 2007). En marknadspenetrering i ett internationellt perspektiv kan därför skapa vissa problem och ett behov av anpassning finns ofta när ett koncept lanseras på en marknad som inte är lik den som finns i ursprungslandet. Alla företagsfunktioner bör och kan dock inte bli av standardiserad karaktär, då franchisegivaren inte känner till alla variationer och förutsättningar som föreligger för lokala och internationella marknader. (Kellner 2017).

Standardisering respektive anpassning blir därmed en nyckelfaktor gällande hur väl franchisingkonceptet kan penetrera internationella marknader. Franchisegivare och -tagare som inte är proaktiva och reaktiva gällande anpassningar till lokala kontexter riskerar därmed att förlora marknadsandelar till förmån för konkurrerande verksamheter (Welch, Benito & Petersen, 2007). Konkurrenskraften kräver alltså att organisationer behöver utveckla nya strategier för att ta större marknadsandelar (Fernández-Monroy, Martín-Santana & Galván-Sánchez 2018). Balansen mellan verksamhetens standardisering och lokala anpassningar är en fråga som har fått stort utrymme i den akademiska sfären (Kellner 2017).

Kännedom om lokala och internationella förutsättningar är alltså en ingångsvinkel för anpassning och således något som kan gynna både franchisegivaren och franchisetagaren. Det är därför av stor vikt att standardisering inte praktiseras för hårt, då relationen mellan franchisegivaren och -tagaren riskerar att underminera lösnings- och innovationsförmågan hos den lokala franchisetagaren. Det kan i sin tur leda till spänningar i den avtalsmässiga relationen mellan parterna. Framgångsfaktorn är alltså en balans mellan standardisering och anpassning. (Kellner 2017).

2.4.2 Klassificering av standardisering och anpassning

Kaufmann & Eroglu (1998) lyfter fram ett ramverk som syftar till att conceptualisera den balans som finns mellan standardisering och anpassning i franchisingverksamheten.

Aktiviteter som relateras till varumärket och dess rykte klassificeras som "kärnaktiviteter" - vilka är föremål för omfattande standardisering. Det är alltså frågan om de aktiviteter som praktiseras av alla parter i franchisingkoncernen, samt de aktiviteter som är oundgängliga för verksamhetens överlevnad (Cox & Mason, 2007).

Aktiviteter som inte är av samma art klassificeras som "perifera aktiviteter" och kan således vara föremål för anpassning. Franchisetagarens roll innefattar en balansgång med hänsyn till kärnaktiviteternas standardiseringar och fördelarna med att kunna anpassa verksamheten för att öka genomslagskraften på den lokala marknaden (Cox & Mason, 2007). Modellen tar dock inte specifik hänsyn till parternas olika uppfattning över vad som bör klassificeras som "kärnaktiviteter" eller "perifera aktiviteter". Franchisegivaren kan premiera en ledarstil genom standardisering, medan franchisetagaren kan premiera en helt annan form av ledarstil. Den sistnämnde känner till förutsättningarna i den lokala kontexten och implementerar ledarskapet genom anpassning. Relationen och samarbetet mellan franchisegivaren och franchisetagaren kommer att fungera bättre om parterna är överens om vad som definieras som "kärnaktiviteter" och "perifera aktiviteter". Det vill säga tydligheten av vilka aktiviteter som är föremål för standardisering respektive anpassning i franchisingföretaget är essentiellt. (Kellner 2017). Ovanstående redogörelse om "kärnaktiviteter" och "perifera aktiviteter" kan

med fördel förstås genom att Kaufmann & Eroglu (1998) delar in Franchising i fyra delar. Syftet är att enklare kunna gestalta vilka standardiseringsstrategier eller anpassningsstrategier som kan tas av parterna, med hänsyn till vilken kontext de befinner sig i. Första delen syftar till själva produkten och vilken service som medföljer den produkt som tillhandahålls av franchising verksamheten. Vad som är det typiska kännetecknet för varumärket. tex Mcdonald's stora gula M, snabbheten eller det barnvänliga "Happy meal" (Cox & Mason, 2007). Den andra delen rör de aspekter som syftar till vad som marknadsförs utåt mot kundgruppen; fördelar som kunderna får genom att besöka restaurangen, vilken standard och kvalitet som föreligger för produkter och bemötande, vilken grad av professionalism som föreligger och vilket förtroende kundgruppen har för franchisingverksamheten. Tredje delen rör de fysiska aspekter som finns inneboende i varumärket, vilken inredning, vilka uniformer och vilka former i övrigt som definierar franchisingverksamheten. Fjärde delen handlar om vilken arbetsorganisering som föreligger för ledande positioner och vilka operationella system som definierar arbetsorganisationen. Det gäller franchisingssystemets olika delar; ekonomi, ledning, HR, utbildning, träning, marknadsföring etc (Cox & Mason, 2007). Möjligheten att kunna definiera vad som är "kärnaktiviteter" och "perifera aktiviteter", är nödvändigt för att skapa en balans mellan standardisering- och anpassningsåtgärder i kampen om ökade marknadsandelar för franchisingverksamheten (Cox & Mason, 2007).

3. Metod och genomförande

Avsnitt beskriver tillvägagångssättet för att inhämta information rörande uppsatsens frågeställningar. Jag har tillämpat en kvalitativ metod. Forskningsansatsen som tillämpats är av deduktiv karaktär. Urvalet av data har skett genom ett ändamålsenligt tillvägagångssätt där datainsamlingen har bestått av sekundärkällor. Vidare har jag tillämpat en tematisk analys av resultatet. Studiens kvalitet berörs genom dependability, confirmability, credibility och transferability, vilka diskuteras i en avslutande del.

3.1 Kvalitativ metod och forskningsansats

Den kvalitativa metoden medger en bred analysmöjlighet av den studerade verkligheten. Analysen i sin tur syftar till att tolka mönster av egenskaper och företeelser, vilket speglar frågeställningarna i examensarbetet och eventuellt genererar ett praktiskt applicerbart forskningsresultat (Bryman, 2018). De bristförhållanden som anses råda i Mcjobs, utgör en grund för analys av en verkligheten som skapar en hög personalomsättning. Analysförfarandet avser att åskådliggöra vilka egenskaper eller företeelser som bäst lämpar sig för implementeringen av ett demokratiskt ledarskap och utgör uppsatsens forskningsresultat. Den kvalitativa metoden använder sig av data som inte går att kvantifiera, men där en informationsmassa innehåller meningar och komplexa samband. Forskningsansatsen är av **deduktiv** karaktär där angreppssättet utgår från en teori med formulerade frågeställningar. Dessa syftar till att underlätta slutsatser om den empiri, här sekundärkällor, som granskas (Bryman, 2018).

Min studie är av deduktiv karaktär genom att jag undersöker om demokratiskt ledarskap påverkar personalomsättningen. Demokratiskt ledarskap är alltså en vedertagen teori och det är dess effekter på personalomsättningen som undersöks.

3.2 Forskningsprocess

- Processen började med att jag identifierade motsatsförhållandet mellan demokratiskt ledarskap och den arbetslogik som föreligger i Mcjobs.
- Därefter läste jag in mig på litteraturen för ledarskap, demokratiskt ledarskap, Mcjobs, Mcdonaldization och franchising, vilket resulterade i ett avsnitt om teori och tidigare forskning.
- En problembild skapades genom de förutsättningar som karaktäriserar Mcjobs och hur ett demokratiskt ledarskap skulle kunna påverka personalomsättningen inom Mcjobs.
- Ett antal sekundärkällor söktes sedan för att få en grund till en analys av mina frågeställningar.
- Analysen skedde genom att ett antal teman extraherades ur avsnittet om tidigare teori och forskning. Dessa teman användes vid analys av det resultat som sekundärkällorna genererade.
- Därefter diskuterades det som framkom genom analysen för att sedan reduceras till slutsatser.

3.3 Urvalskriterier

Jag har tillämpat ett ändamålsenligt urval. Jag sökte sekundärkällor, forskningsartiklar, som handlade om problematiken i franchisingbranschen och främst om Mcjobs. Syftet var att därigenom få ett underlag som är relaterat till undersökningsområdet och därmed antas ge största möjliga värde (Bryman, 2018). Anledningen till att sekundärkällor har valts är främst rådande Covid-19 pandemi, vilken försvårat tillämpning av annan forskningsansats.

3.4 Datainsamling

Jag har sökt via supersök och valt sekundärkällor som baseras på forskning som belyser arbetssituationer inom fastfoodverksamheter. Jag har i urvalet riktat in mig på granskade forskningsartiklar (Peer reviewed). Avsaknad av svenska undersökningar har inneburit att uteslutande engelskspråkigt material använts. I urvalet har jag sökt artiklar som berör fenomen som, arbetstillfredsställelse, personalomsättning, ledarstilar, delaktighet och förutsättningar. Jag har med andra ord strävat efter en bredd i materialet. Vidare har urvalet behandlat artiklar som berör flera koncerner inom franchisingkonceptet, men också mer verksamhetsspecifika fenomen som till exempel vilka aspekter som genererar högre arbetstillfredsställelse.

3.5 Analysprocessen

För mitt arbete har jag identifierat ett antal faktorer som är karakteristiska för demokratiskt ledarskap. Identifikationen av faktorerna gjordes utifrån uppsatsens teoriavsnitt. Faktorerna som återfinns i det demokratiska ledarskapet ställs i relation till sekundärkällornas resultat som t ex samband mellan arbetstillfredsställelse och personalomsättning.

Demokratiskt ledarskap - faktorer: självbestämmande, inkludering, deltagande, överenskommelser, statusdifferentiering, förmåner, beslutsfattande, problemlösningsförmåga, medarbetarnas synpunkter, medarbetarnas förutsättningar, interaktionell rättvisa, processuell rättvisa, samarbete, laganda, engagemang, karriärutveckling, självständigt arbete, personlig utveckling, arbetstillfredsställelse, delaktighet, krav, färdighets ackumulation, stimulerande arbetsmiljö, distribuerat ansvar, utbildning.

Tematisk analys har tillämpats för att förstå sekundärkällornas presenterade resultat. Jag gick igenom forskningsunderlaget och tog fram gemensamma nämnare i form av koder, ovan nämnda faktorer om demokratiskt ledarskap (Bryman, 2018). Gemensamma nämnare i en sådan kodifiering är bland annat kategorier, upprepningar, metaforer, lokala typologier, analogier, skillnader och likheter, språkliga kopplingar och teorirelaterade infallsvinklar (Ryan & Bernard, 2003). Analysen skedde därefter genom att jag utgick från att koppla sekundärkällornas resultat med vad som var typiskt för demokratiskt ledarskap. Den empiri som genererades ur analysprocessen innebar en grund för diskussion och en slutsats.

Tabellen nedan visar från vilka två artiklar nyckelorden har extraherats, avseende demokratiskt ledarskap.

Tabell 1

<p><u>Artikel</u> Chukwusa, 2019 - Perceived Democratic Leadership Style of University Librarians and Library Staff Work Attitude</p>	<p><u>Gemensamma nämnare i form av koder</u> Demokratiskt ledarskap - faktorer: samarbete, laganda, engagemang, personlig utveckling, arbetstillfredsställelse, delaktighet, beslutsfattande, problemlösningsförmåga, medarbetarnas synpunkter, medarbetarnas förutsättningar, interaktionell rättvisa, processuell rättvisa, karriärutveckling, självständigt, arbete</p>
<p><u>Artikel</u> Gastil, 1994 - A Definition and Illustration of Democratic Leadership</p>	<p><u>Gemensamma nämnare i form av koder</u> Demokratiskt ledarskap - faktorer: inkludering, deltagande, statusdifferentiering, förmåner, krav, färdighets ackumulation, stimulerande arbetsmiljö, överenskommelser, distribuerat ansvar, utbildning</p>

Tabell 1 gestaltar från vilka artiklar de demokratiskt ledarskap faktorerna härstammar från.

3.6 Studiens kvalitet

Dependability - hänför sig till studiens tillförlitlighet. Det avser de variationer i forskarens förmåga, som relaterar sig till att göra adekvata opartiska observationer och bedriva en korrekt följsamhet mot de data som extraheras ur empirin (Bryman, 2018). De två grundläggande logikerna och dessas motsatsförhållande har i uppsatsen använts som rättesnöre ifråga om att bejaka adekvata logiska samband i materialet (Oostrum & Rabbie, 1995).

Confirmability - forskaren i sin roll är oberoende och vilka perspektiv som anläggs utifrån forskarens förståelse. Examensarbetet har bedrivits med ambitionen att vara opartisk. Inte sällan gestaltas Mcjobs i negativa termer vilket har krävt särskild uppmärksamhet. På samma sätt förhåller det sig med demokratiskt ledarskap som å sin sida ofta framhålls i positiva termer. Denna uppmärksamhet rörande opartiskhet vid insamling av teori och tidigare forskning, samt vid urval av sekundärkällor syftar till att maximera en tillförlitlig slutsats (Bryman, 2018). Uppsatsen har även behandlas under granskningsseminarium och handledning, vilket ytterligare bidragit till dess opartiskhet.

Credibility - trovärdigheten eller den interna validiteten skär genom forskningsprocessen som helhet. Forskarens förmåga att kommunicera antas påverka graden av trovärdighet. Bedömningen av trovärdighet i relation till forskningsprocessen, hänför sig vanligen till huruvida forskaren har genomfört och beskrivit den data som han samlat in, vilken analysprocess som har valts och i vilket ljus denna process beskrivs (Bryman, 2018). Även vilken urvalsstrategi som anläggs och motivering till detta spelar in. Trovärdigheten kan ytterligare befästas om forskaren tillämpar triangulering, där problem belyses från och genom olika synvinklar. Synvinklarna kan till exempel vara olika yrkesansvar eller paradigmer. Konkret innebär tillförlitligheten att process och resultat inte har påverkats av de faktorer som inte är upptagna eller beskrivna (Bryman, 2018).

Trovärdigheten i examensarbetet har jag eftersträvat genom att försöka tydliggöra den data som är mest relevant, utifrån syfte och frågeställningar. Det har skett genom analys och tydlig diskussion. Vid val av sekundärkällor har jag, genom de fyra första källorna, gestaltat den bakgrund som den femte sekundärkällan bygger vidare på. Den femte sekundärkällans samband används sedan explorativt i syfte att nå ett resultat.

Transferability - Överförbarheten eller den externa validiteten hänför sig till om resultatet är generaliserbart eller ej. Överförbarheten i kvalitativ forskning handlar om möjligheterna att tillämpa resultaten på andra arenor (Bryman, 2018). Överförbarhet kan också handla om, och vilka delar av resultatet, som är generaliserbart. Överförbarhet kan också handla om till vilka aktörer som man kan generalisera resultatet och under vilka grundförutsättningar som krävs för att resultat skall kunna realiserats externt. Konkret innebär överförbarhet huruvida studiens resultat möjliggör generalisering till annan kontext (Bryman, 2018).

Överförbarheten torde ha en utgångspunkt i det motsatsförhållandet som finns mellan Mcjobs och demokratiskt ledarskapet.

Demokratiskt ledarskap går att direkt applicera på de bristförhållanden som finns i Mcjobs. Överförbarheten torde vara generellt applicerbar inom de flesta franchisingsverksamheter som har ett likartat arbetsupplägg. Det förutsätter dock en analytisk generaliserbarhet, som redogör för på vilket sätt och varför resultatet skulle kunna vara överförbart (Yin, 2013). Grunden för en sådan analys bör utgå från vilka förhållanden som skapar låga nivåer av arbetstillfredsställelse, samt det demokratiska ledarskapets möjligheter i detta avseende.

Bakgrunden till att diskutera en generaliserbarhet är Mcjobs arbetsförhållanden som ofta beskrivs som undermåliga och medför ökade kostnader.

3.7 Metodkritik

Syftet med de fem sekundärkällorna varierar, men tillsammans bygger de upp en kontext. Det är ur denna kontext och mer specifikt från den femte sekundärkällan som sambanden dras. De övriga sekundära källorna stärker delvis sambanden i den femte sekundärkällan.

Gränsdragningarna i arbetet när det gäller de medtagna faktorerna kan diskuteras. Både färre men också fler av faktorerna i det demokratiska ledarskapet kan kopplas till respektive tema i analysen. Gränsdragningarna har skett utifrån en personlig rimlighetsbedömning. Det innebär att både ett snävare men också ett bredare resultat skulle kunna uppnås, genom valet av antal faktorer i det demokratiska ledarskapet till respektive tema. Vid en diskussion om införande av demokratiskt ledarskap, krävs en bedömning och en balans för att tillvarata rätt antal och bäst lämpade faktorer inom respektive tema.

4. Sekundärkällornas resultat

De fem sekundära källorna har olika dignitet för resultatet, genom att vissa relaterar sig direkt till Mcjobs medan andra enbart rör relevanta aspekter i analysen. Två av sekundärkällorna är relevanta genom att de stärker sambanden mellan demokratiskt ledarskap och arbetstillfredsställelse, samt belyser den demokratiska aspekten i ledarskapet. Den femte och avslutande sekundärkällan utgör en väsentlig grund för de redovisade sambanden som behandlas i uppsatsens analys och diskussion.

4.1 A Study of Relationship between Leadership Style and Job Satisfaction - Fareena & Mahmood, 2018

Fareena & Mahmood genomförde år 2018 en enkätundersökning bland lärare i Pakistan. Undersökningen omfattade 215 lärare och fokuserade på förhållandet mellan ledarskap och arbetstillfredsställelse. Av forskningsartikeln framgår tyvärr inte svarsfrekvensen. Undersökningen visar att det är viktigt för medarbetaren att det finns stöd från ledarskapet i det dagliga arbetet och planeringen. Det innebär att det är av betydelse på vilket sätt ledarskapet bedrivs för att nå de utstakade organisationsmålen. Man menar att organisationer som är framgångsrika har en personalstyrka som uppvisar högre nivåer av arbetstillfredsställelse. Det innebär att om det finns en låg arbetstillfredsställelse inom en organisation kommer organisationens produktivitet att sjunka. Arbetstillfredsställelse handlar med andra ord inte enbart om medarbetarnas förhållningssätt, utan också till hur organisationens ledarskap bedrivs. Ledarskapet ger alltså en möjlighet till korrigerande och förändring av de förhållanden som påverkar graden av arbetstillfredsställelse hos medarbetarna. Organisationens framgång och produktivitet är med andra ord avhängigt hur väl ledarskapet lyckas att hantera och administrera arbetstillfredsställelsen, genom att medarbetarna som har hög arbetstillfredsställelse presterar bättre och når i större utsträckning de mål som är uppsatta av organisationen (Fareena & Mahmood, 2018).

4.2 Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership - Soonhee, 2002

Soonhee genomförde en studie 2002 som baserade sig på en enkätundersökning bland 4 097 anställda i en amerikansk kommun 1999. Svarsfrekvensen uppgick till 1 576 medarbetare. Jag fokuserade på undersökningens del som handlar om förhållandet mellan ledarskap och arbetstillfredsställelse. Undersökningens huvudpoäng var att när ledarskapet inkluderade ett deltagande från medarbetarna påverkas arbetstillfredsställelsen mest. Det skedde genom att involvera medarbetarnas perspektiv i den strategiska planeringen. Deltagandeaspekten innebar även ett krav på att kommunikationen är utformad så att den möjliggör medarbetarnas delaktighet i planeringen. Gemensamt beslutsfattande visade sig vara en ytterligare ingrediens i deltagandeaspekten som ökar arbetstillfredsställelsen. Det nås genom att ledaren i samråd med medarbetarna beslutar om den strategiska planeringen och hur arbetet bör organiseras. Sammanfattningsvis påpekade man i undersökningen att relationen mellan ledarstil och ökad arbetstillfredsställelse föregås av ett ledarskap som består av inkluderande kommunikation, gemensamt beslutsfattande och deltagande. Det föreligger alltså ett samband mellan en inkluderande ledarstil och ökad arbetstillfredsställelse (Soonhee, 2002).

4.3 Factors Impacting Job Satisfaction of Employees in the Fast Food Industry in Cape Town - Ukandu & Ukpere, 2014

Ukandu och Ukpere genomförde 2014 en enkätundersökning bland medarbetarna i Kapstadens fastfoodrestauranger. Undersökningen omfattade 200 medarbetare varav 123 besvarade enkäten. Enligt undersökningen ökar produktivitet och engagemang i Mcjobs genom ökad arbetstillfredsställelse bland medarbetarna. Det innebär, menar man, att arbetstillfredsställelse är en viktig ingrediens för en organisationsutveckling och en förbättrad produktivitet. Ur medarbetarnas perspektiv innebär det att de, med hög tillfredsställelse, kommer att vara motiverade att realisera organisationens mål. Vidare påpekar man i undersökningen att arbetstillfredsställelse är den grad av förnöjdhet som medarbetarna upplever i det egna arbetet. Den påverkar själva attityden till hur medarbetarna tar sig an arbetsuppgifterna. Det emotionella tillstånd som karaktäriserar arbetstillfredsställelsen härrör sig från den egna bedömningen eller upplevelsen av arbetet. Medarbetare som upplever låg arbetstillfredsställelse har ökad benägenhet att vilja avsluta sin anställning. Förekomsten av låg arbetstillfredsställelse beror vidare på undermåliga förutsättningar i arbetet, frånvaro av fördelar och med en hård styrning. Dessa aspekter har stor påverkan på produktiviteten i franchisingrestaurangerna, speciellt med avseende på att branschen lider av hög personalomsättning. De aspekter som påverkar arbetstillfredsställelsen i Mcjobs är framför allt frånvaron av flexibilitet i arbetstiderna, men också snävt handlings- och beslutsutrymme som begränsar medarbetarnas möjlighet att delta och besluta i frågor som rör arbetet. Sammanfattningsvis pekar undersökningen på att det föreligger låg arbetstillfredsställelse i Mcjobs och som i slutändan ger negativa produktionseffekter för organisationen (Ukandu & Ukpere, 2014).

4.4 Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry - Terry & Qiu Zhang, 2003

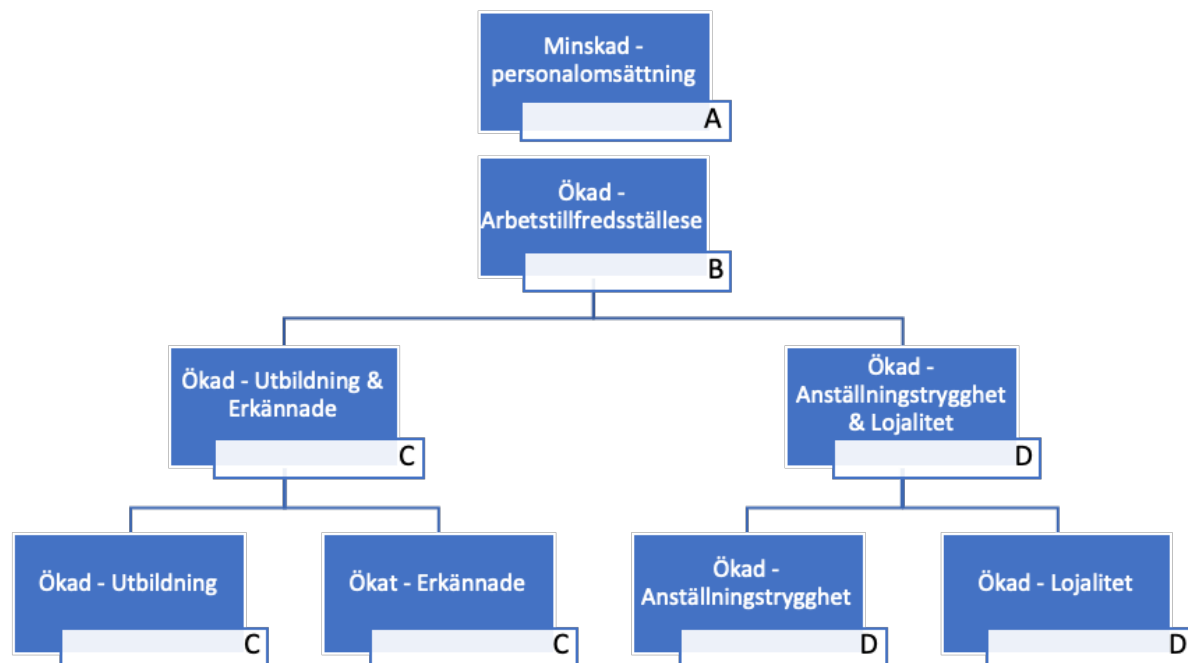
Terry och Qiu Zhang genomförde år 2003 en enkätundersökning bland fastfoodrestauranger i Hongkong. Undersökningen omfattade 250 medarbetare varav 227 besvarade enkäten. I de delar av undersökningen som relaterade till arbetstillfredsställelse visade undersökningen ett samband mellan arbetstillfredsställelse och på vilket sätt arbetet är upplagt och organiserat. Ledningens fokus på kontroll resulterar i en ledningsstil som skapar missnöje över hur ledarskapet är organiserat. Det föreligger enligt undersökningen ingen frihet för medarbetarna att påverka arbetsupplägget eller vilka mål som skall uppnås i arbete. Möjligheterna till karriär och utbildning i Mcjobs är också begränsade enligt undersökningen och bereder få utmaningar i sin nuvarande form. Det finns alltså ett direkt samband mellan utbildning och utveckling i relation till arbetstillfredsställelse (Terry & Qiu Zhang, 2003).

4.5 Exploring the Antecedents of Staff Turnover Within the Fast-Food Industry: The Case of Hamilton, New Zealand - Mohsin & Lengler, 2015

Mohsin & Lengler (2015) genomförde en studie vid fyra större franchisingkoncerner. Där undersökte man relationen mellan arbetstillfredsställelse och personalomsättning, men även aspekter som föregår arbetstillfredsställelse. De skickade ut 240 enkäter till olika snabbmatsrestauranger. Svarefrekvensen uppgick till 104 svar. Resultatet av studien visade att medarbetarna inte var nöjda med sina arbeten, det vill säga medarbetarna upplevde låg arbetstillfredsställelse. Detta ledde i sin tur till ökad benägenhet att avsluta anställningen (Mohsin & Lengler, 2015).

Undersökningen resulterade i att ett grundläggande samband blev tydligt rörande personalomsättningen inom Mcjobs. En ökad arbetstillfredsställelse ger en minskad benägenhet att avsluta anställningen. Detta samband har åskådliggjorts i bilden nedan. Den visar hur de inneboende sambanden förhåller sig till varandra. Till exempel C ökar B, vilket minskar A.

Bild 1



Sambandet i två led innebär att när medarbetaren upplever ökad **utbildning & erkännande** (C) samt ökad **anställningstrygghet & lojalitet** (D), kommer arbetstillfredsställelsen att öka (B). Den ökade arbetstillfredsställelsen innebär i sin tur att personalomsättningen minskar (A). Det vill säga: Ökad C & D ger ökad B som minskar A

Sambandet (B-A) ovan utgör en förförståelse och grundval för ett tydligt samband som går att förstå genom två led (Mohsin & Lengler, 2015).

Ett andra grundläggande signifikant samband, mellan ökad arbetstillfredsställelse och minskad personalomsättning, återfinns i två huvudteman. De är Utbildning och erkännande (C) samt Anställningstrygghet och lojalitet (D). De två temana symboliserar de aspekter som föregår arbetstillfredsställelse (Mohsin & Lengler, 2015).

Tema ett (C)

Tema ett avser medarbetarnas utbildning och erkännande. Om en medarbetare erbjuds möjligheter till utbildning och kompetensutveckling kommer arbetstillfredsställelsen att öka (C-B). Dessutom ökar arbetstillfredsställelsen när medarbetaren upplever att han får erkännanden och bekräftelse för sina insatser (C-B). Det sagda medför i sin tur en minskad benägenhet att lämna anställningen - vilket således leder till en minskad personalomsättning (Mohsin & Lengler, 2015).

Tema två (D)

Tema två avser medarbetarnas anställningstrygghet och lojalitet. Om en medarbetare känner att han åtnjuter en anställningstrygghet kommer arbetstillfredsställelsen att öka (D-B). Dessutom ökar arbetstillfredsställelsen om medarbetaren upplever en lojalitet till organisationen (D-B). Det sagda medför i sin tur en minskad benägenhet att lämna anställningen - vilket således leder till en minskad personalomsättning (Mohsin & Lengler, 2015).

5. Analys av Mohsin & Lengler, 2015

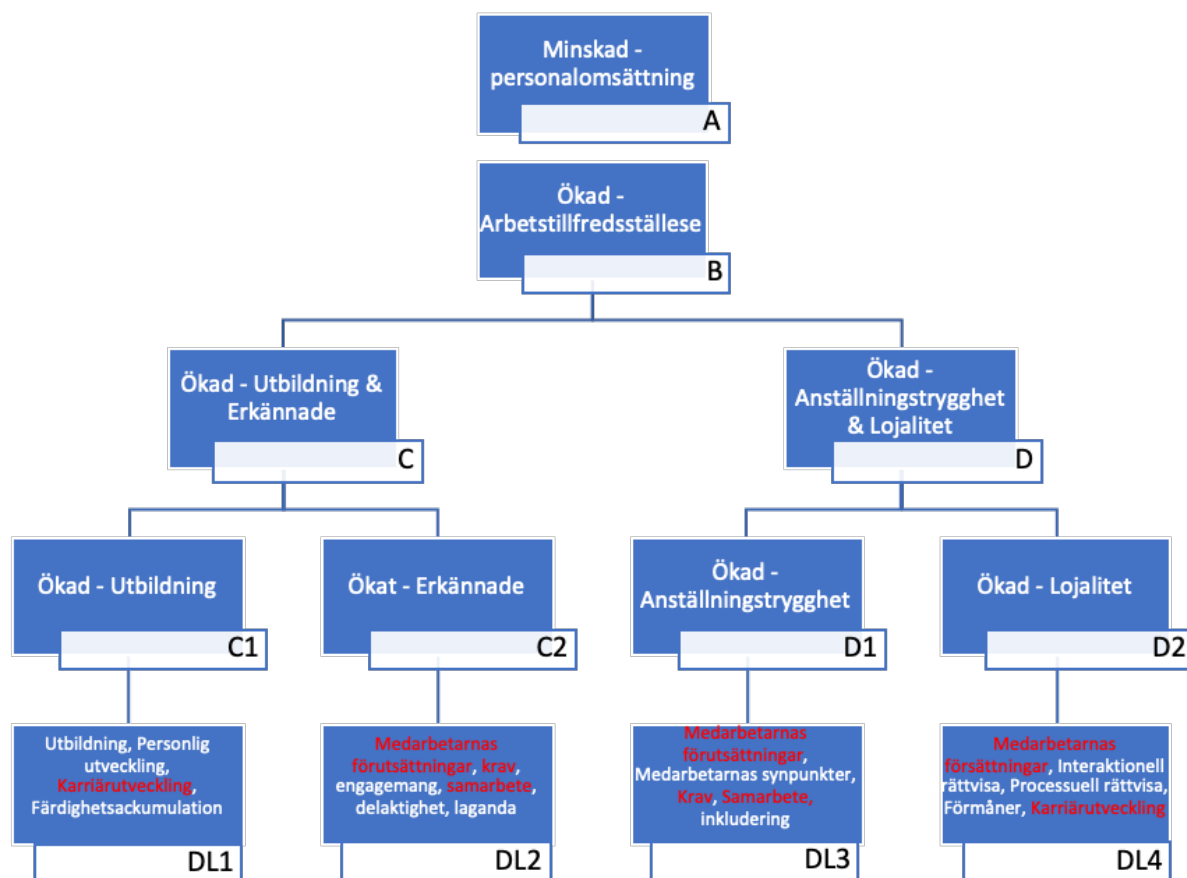
Sambanden som återfinns i Mohsin & Lengler, 2015 lägger grunden och ger en ingångsvinkel till vilka faktorer i det demokratiska ledarskapet som härleds till respektive tema i uppsatsen.

5.1 Faktorer i det demokratiska ledarskapet som relateras till minskad personalomsättning.

Jag utgår i det följande från Mohsin & Lenglers studie som visar att ökad utbildning & erkännande samt ökad anställningstrygghet & lojalitet i längden ger minskad personalomsättning. De två temana kopplas till ett antal faktorer i ett demokratiskt ledarskap - för att kunna se samtliga faktorer som använts i uppsatsen se s.17 i metoden.

Bild två nedan är en påbyggnad av de samband som redovisas i bild ett. Ett tillägg har gjorts i form av DL1, DL2, DL3 och DL4. Dessa tillägg symboliserar vilka faktorer i det demokratiska ledarskapet som relateras till respektive tema. Rödmarkeringen av vissa faktorer syftar till att framhäva vilka av faktorerna som via analysen funnits ha störst betydelse för respektive tema.

Bild 2



(DL1 & DL2) - Demokratisk ledarskap för att - öka utbildning (C1) & öka erkännandet (C2) - C ger - ökad arbetstillfredsställelse (B) - minskar personalomsättningen A.

(DL & DL2) - Demokratisk ledarskap för att - öka anställningstryggheten (D1) & öka lojaliteten (D2) - D - ger ökad arbetstillfredsställelse (B) - minskar personalomsättningen A.

Enligt bild 2 ovan, relaterar tema ett till det demokratiska ledarskapet (DL1) i faktorer som kopplar till utbildningsaspekten (C1) genom bland annat att medarbetarna som får *utbildning, personlig utveckling* och *karriärutveckling* upplever en *färdighetsackumulation* (Chukwusa, 2019) & (Gastil, 1994).

Faktorer i det demokratiska ledarskapet (DL2) som kopplar till erkännandeaspekten (C2) är de erkännanden som medarbetarna upplever sig få inom ramen för *medarbetarnas förutsättningar, krav, engagemang, samarbete, delaktighet* och *laganda* (Chukwusa, 2019) & (Gastil, 1994).

Tema två relaterar sig till det demokratiska ledarskapet (DL3) genom faktorer som kopplar till anställningstrygghetsaspekten (D1), där organisationen tillvarar *medarbetarnas förutsättningar, inkluderar medarbetarnas synpunkter* och via *samarbete* anpassar *kravbilden* (Chukwusa, 2019) & (Gastil, 1994).

Faktorer i det demokratiska ledarskapet (DL4) som kopplar till lojalitetsaspekten (D2) är organisationens hänsynstagande till *medarbetarnas förutsättningar, interaktionell* och *processuell rättvisa* samt *förmåner* och *möjligheter till karriärutveckling* (Chukwusa, 2019) & (Gastil, 1994).

Analysen ovan innebär att 15 av 25 faktorer (Se sidan 17 **Demokratiskt ledarskap - faktorer**) i det demokratiska ledarskapet kan kopplas till sekundärkällans två temata. Således kan mer än hälften av faktorerna i det demokratiska ledarskapet kopplas till de två temata som bevisligen sänker personalomsättningen.

Fyra av dessa 15 faktor återfanns mer än en gång. “*Medarbetarnas förutsättningar*” uppkom tre gånger, “*samarbete*” uppkom två gånger, “*krav*” uppkom två gånger och “*karriärutveckling*” uppkom två gånger.

De mest framträdande dragen, vilka återfinns i DL2-3 är - *medarbetarnas förutsättningar, krav* och *samarbete*. Det innebär att tre av sex faktorer återfinns till 50 procent i DL2 och DL3, vilket i sin tur torde vara de drag som i slutändan skulle kunna ge effekt på personalomsättningen i Mcjobs.

Det enskilda drag som har högst prevalens och bredd i resultatet är *medarbetarnas förutsättningar*, vilket återfinns i DL2-4. Det kanske är den faktor som har störst betydelse för minskad personalomsättning genom att faktorn återfinns i hela temat på nivå D och på nivå C i C2.

Draget som berör *karriärutveckling* finns i DL1 och DL4. Det innebär att faktorerna enbart återfinns på nivå C1 och D2 genom utbildningsaspekten respektive lojalitetsaspekten.

5.2 Faktorernas relation till motsvarande förhållanden i Mcjobs

Nedan tydliggörs de faktorer i demokratiskt ledarskap som funnits vara mest relevant i förhållande till Mcjobs och effekterna på personalomsättning. Redogörelsen sker utifrån den oavnanämnda analysen och de samband som återfinns i Mohsin & Lengler artikel samt utifrån de fyra andra sekundära källorna.

Medarbetarnas förutsättningar (D1, D2 och C2)

Faktorn innefattar följande. Ledaren utformar arbetssituationen tillsammans med medarbetaren (Fareena & Mahmood, 2018). Förutsättningarna sker genom delaktighet, där parterna samarbetar för att gemensamt lösa arbetsuppgiften och gemensamt besluta om arbetsupplägget. Progression är framträdande genom att förutsättningarna bidrar till att medarbetaren utvecklas och sporras att ta sig an breddade utmaningar. Det sagda accentueras genom att ledaren anpassar arbetsbördan och komplexiteten utifrån medarbetarens förmåga.

Motsvarande ingångsvinkel i mcjobs innebär att arbetsupplägget inte involverar medarbetarna och inte medger ett helhetsperspektiv. Arbetet är uppdelat i monotont rutinartade arbetsmoment. Förutsättningarna är definierade genom att ledningen har byggt upp ett tydligt arbetssystem som regleras i manualer, vilka i sin tur beskriver processtegen och det handgripliga utförandet. Arbetsförhållandena innebär att medbestämmande nästintill har uttraderats (Terry & Qiu Zhang, 2003).

Krav (C2 och D1)

Faktorn avser själva samförståndsdel, där medarbetaren och ledaren tillsammans utformar arbetssituationen och arbetsupplägget. Det innebär att kravbilden relateras till de önskemål och behov som finns hos medarbetaren (Ukandu & Ukpere, 2014).

Kravbilden i relation till utvecklingsaspekter som finns inneboende i demokratiskt ledarskap syftar till progression genom deltagande (Soonhee, 2002).

I slutändan skapar detta möjligheter till förbättrad effektivitet.

Motsvarande ingångsvinkel i Mcjobs grundar sig på rutinbaserade arbetsmoment, som inte möjliggör påverkan från medarbetarna och som inte rymmer ett helhetsperspektiv (Terry & Qiu Zhang, 2003). Kravbilden accentueras av kravet på effektivitet i kombination med tidspress och snäva arbetsförhållanden utan medbestämmande.

Samarbete (C2 och D1)

Faktorn är en grundbult i ledarskapsformen genom sitt fokus på delaktighet mellan parterna (Fareena & Mahmood, 2018). Man utformar gemensamt arbetssituationen och arbetsupplägget. På det sättet skapas en tillit, där olikheter accepteras och medarbetare får komma till tals.

Motsvarande ingångsvinkel i Mcjobs är att någon mer uttrycklig samarbetsanda saknas i dess kontext. Samarbete sker möjligen i form av kommunikation mellan medarbetarna för att kunna upprätthålla den standardiserade processen olika delaktiviteter (Soonhee, 2002).

Karriärutveckling (C1 och D2)

Faktorn omfattar en anpassad kravbild för medarbetaren, för att möjliggöra att denne skall gripa sig an arbetet på bästa möjliga vis. Medarbetaren inspireras att utvecklas och tillvarata

nya färdigheter. Karriärutveckling och utbildning premieras genom att medarbetaren tillsammans med ledaren planerar och anpassar arbetssituationen, arbetsupplägget och en vidareutbildning (Ukandu & Ukpere, 2014).

Motsvarande ingångsvinkel i Mcjobs i stort saknas. Arbetsformen bereder få möjligheter till avancemang, men antas omfatta möjligheten att bli skift-/arbetsledare.

6. Diskussion

6.1 Demokratiskt ledarskap i Mcjobs leder till minskad personalomsättning
 Analysen ovan visar att det finns ett tydligt motsatsförhållande mellan specifika och avgränsade faktorer i det demokratiska ledarskapet och motsvarande förutsättningar i Mcjobs (Oostrum & Rabbie, 1995). Jag har i analysen också visat dessa faktorerers inverkan på personalomsättningen.

Faktorer som funnits vara mest relevanta för detta är, *medarbetarnas förutsättningar, krav, samarbete* och *karriärutveckling*. De har extraherats från de 15 faktorer, som genom analysen kunnat relatera till respektive temata. De är mest framträdande och har högst prevalens för respektive tema.

Av dessa borde *medarbetarnas förutsättningar* rimligtvis ha störst påverkan på personalomsättningen. Den återfinns i tre av fyra underliggande aspekter till erkännande, anställningstrygghet och lojalitet. Medarbetarnas förutsättningar återfanns alltså flest gånger. De bygger i sin tur upp de två temata som har en inverkan på personalomsättningen. Det sagda innebär att det är just förutsättningarna som i första hand behöver åtgärdas för att öka arbetstillfredsställelsen och i förlängningen minska personalomsättningen.

Ovanstående befast ytterligare av att Mcjobs innebär begränsade förutsättningar för medarbetarna, höga och snäva krav med begränsat fokus på samarbete, samt att Mcjobs innehåller få möjligheter till avancemang. Arbetslogiken i Mcjobs är fundamentalt annorlunda i förhållande till hur ett demokratiskt ledarskap hanterar och arbetar med *Medarbetarnas förutsättningar - krav, samarbete* och *karriärutveckling*. Sammanfattningsvis innebär detta att analysen bidrar till att förstå hur införandet av demokratiskt ledarskap påverkar personalomsättningen och vilka faktorer som skulle kunna vara en strategisk utgångspunkt, för hur man skall hantera och åtgärda arbetstillfredsställelsen och därmed minska personalomsättningen.

Eller med andra ord; Organisationen kan för att öka medarbetarnas upplevelse av erkännande, anställningstrygghet och lojalitet vidta följande förändringar i Mcjobs. Skapa inom en strikt arbetsprocess, utrymme för medarbetarna att få utforma sin arbetssituation och gemensamt i arbetsgruppen besluta om arbetsupplägget där hänsyn tas till de olika medarbetarnas förmågor och förutsättningar. Vidare kan organisationen hitta former för att identifiera medarbetarnas individuella krav och behov på arbetet och anställningen samt önskemål om utveckling. Viktiga ingredienser i ett sådant arbete är också att acceptera olikheter, ge

medarbetarna möjlighet att få komma till tals och att understryka samarbetets betydelse. Organisationen behöver vidare identifiera behov av utbildning så att medarbetarna utvecklas och kan tillvarata nya färdigheter i arbetet.

6.2 Går demokratiskt ledarskap att införa inom ramen för standardiserings- respektive anpassningsansatsen?

Möjligheten och en praktisk ingångsvinkel till införandet av demokratiskt ledarskap i en franchisingverksamhet ges även av Kaufmanns & Eroglus ramverk. Ingångsvinkeln skapas av den balans som finns mellan standardisering och anpassning i franchisingverksamheter. Det skulle kunna vara en utgångspunkt för att undersöka om det är genomförbart att införa ett demokratiskt ledarskap alternativt delar därav, genom anpassningsansatsen respektive standardiseringsansatsen.

Enligt Kaufmanns & Eroglus finns fyra delar i ett ramverk som konceptualiserar den balans som finns mellan standardisering och anpassning. Det är den fjärde delen i ramverket som ger en förändringsmöjlighet. Den delen handlar om vilken arbetsorganisering som föreligger för ledande positioner och operationella system som definierar organisationen. Här avses framför allt ekonomi, ledning, HR, utbildning och träning. Problematiken med ökad personalomsättningen och skenande kostnader, resulterar i flera incitament som utgår från den fjärde delen. En förändring utifrån ett demokratiskt ledarskap relaterar därför till enbart en av de fyra delar som ramverket bygger på för ett franchisingkoncept. Övriga delar i ramverket rör själva produkterna av verksamheten, marknadsföring och fysiska aspekter av varumärket.

Incitamenten utifrån den fjärde delen i ramverket sätts i samband med huvudlogiken i franchisingverksamheten. Där likformigheten utgår från standardiseringsansatsen, vilket resulterar i att verksamheten skall bedrivas genom högsta möjliga effektivitet och till lägsta möjliga kostnad. Det sagda resulterar i att det råder ett kostnad- och effektivitetsperspektiv utifrån hur aktörerna i den fjärde delen tar sig an balansen och arbetet med anpassningsansatsen respektive standardiseringsansatsen. Kostnads- och effektivitetsperspektivet kan då verka som både en begränsning och möjlighet att införa ett demokratiskt ledarskap alternativt delar därav.

Begränsningen tar sin utgångspunkt i det hänsynstagande som krävs för att förändra *Medarbetarnas förutsättningar - krav, samarbete och karriärutveckling* i Mcjobs. Orsaken ligger i att ett demokratiskt ledarskap är fundamentalt annorlunda gentemot den ledningslogik som återfinns i Mcjobs. Konkret innebär detta att produktionssystemets likformighet och effektivitet kommer att äventyras. Det demokratiska ledarskapet öppnar upp och tillgodoser *Medarbetarnas förutsättningar - krav, samarbete och karriärutveckling* på ett bredare sätt än originalutformningen av upplägget i mcjobs. Detta kommer att leda till att synkronisering mellan arbetsmoment och flödet i produktionen störs, vilket i sin tur kan inverka negativt på kostnads- och effektivitetsperspektivet.

Möjligheten tar sin utgångspunkt också från kostnads- och effektivitetsperspektivet, eftersom nuvarande förutsättningar i Mcjobs vållar franchisingverksamheten ökade kostnader. De bristfälliga förutsättningarna och den därmed ökade personalomsättningen medför skenande kostnader som motiverar ett hänsynstagande till *Medarbetarnas förutsättningar - krav, samarbete och karriärutveckling*. Ingångsvinkeln blir att verksamheten skall ta tillvara och åtgärda de bristfälliga förutsättningarna - utan att äventyra varken kostnads- och effektivitetsperspektivet eller produktionsflödet. Detta skulle kunna möjliggöras genom att man inför delar av ett demokratiskt ledarskap genom anpassning.

Anpassningsansatsen gör att man kan ta hänsyn till den bakomliggande rationaliteten som initierat förändringen. Det behövs därmed en genomgående utredning av vilka aktiviteter som kan bli föremål för ett demokratiskt ledarskap både med hänsyn till produktionsflöde och effektivitet. Bakgrunden till utredningen är att organisationen proaktivt behöver se över vilka alternativ som föreligger, vid införandet av ledarskapsformen i produktionen olika aktiviteter. Huvudlogiken om effektiv standardisering torde vägas in i utredningen genom att implementeringen inte skall äventyra verksamheten lönsamhet och varumärke.

7. Slutsats och förslag till fortsatt arbete

I detta avsnitt går jag igenom hur ett demokratiskt ledarskap kan införas, för att påverka de bristförhållanden som har orsakat den höga personalomsättningen i Mcjobs. Jag besvarar även forskningsfrågans bifrågor och anger förslag på fortsatt forskning i den del som inte går att besvara.

7.1 Vilka faktorer påverkar personalomsättningen i Mcjobs?

Inom ramen för sekundärkällorna och uppsatsens analysdel har jag kunnat knyta ett antal faktorer i det demokratiska ledarskapet till två teman. Dessa två teman, Utbildning & Erkännande samt Anställningstrygghet & Lojalitet, relaterar direkt till arbetstillfredsställelse som i sin tur påverkar personalomsättningen. De faktorer som befanns vara mest framträdande och hade högst prevalens var; *medarbetarnas förutsättningar, krav, samarbete och karriärutveckling*. Genom att via demokratiskt ledarskap arbeta med dessa faktorer, skulle möjligheter skapas för att öka förutsättningarna som finns inom respektive tema i syfte att i förlängningen åtgärda den skenade personalomsättningen.

7.2 På vilket sätt och i vilken grad kan dessa faktorer påverkas genom demokratiskt ledarskap?

Motsatsförhållandet som återfinns mellan Mcjobs och det demokratiska ledarskapet är utgångspunkten i hur man på bästa sätt kan realisera ett arbete med; *medarbetarnas förutsättningar, krav, samarbete och karriärutveckling*, i syfte att minska personalomsättningen. Ingångsvinkeln för en implementering av dessa faktorer ges genom anpassningsansatsen. Implementering skall alltså ske underifrån där man tillsammans med medarbetaren förändrar de bristförhållanden som föreligger i respektive tema. Arbetet med implementering av faktorerna genom anpassning bör dock föregås av ett utredningsförfarande. I utredningen bör man identifiera och utvärdera vilka aktiviteter som

kan tänkas vara mest lämpliga att anpassa utan att inkräkta på kostnads- och effektivitetsperspektivet. Inom ramen för den här uppsatsen har jag inte kunnat svara på, till vilken grad dessa faktorer skulle kunna realiseras i Mcjobs kontext.

7.3 Teoretiska implikationer

Faktorer i det demokratiska ledarskapet; *medarbetarnas förutsättningar, krav, samarbete* och *karriärutveckling* har genom denna uppsats funnits påverka personalomsättning. Det innebär att det kan finnas möjligheter till att förändra de bristförhållanden i Mcjobs som anses bidra till den skenade personalomsättningen. Faktorerna och deras samband med viljan att avsluta sin anställning är därmed att betrakta som ett bidrag till den kontext som Mcjobs verkar inom.

7.4 Förslag till fortsatt forskning

Ett förslag till vidare forskning torde vara en utredning om hur man kan införa delar av ett demokratiskt ledarskap i en franchisingkontext.

I arbetet ovan anges anpassningsansatsen som en möjlig ingångsvinkel för att införa ett demokratiskt ledarskap. Det innebär att fokus bör inriktas på den del i verksamheten som handlar om vilken arbetsorganisering som föreligger för ledande positioner och operationella system och som definierar organisationen. Här avses framför allt ekonomi, ledning, HR, utbildning och träning. Det innebär att själva produktionsprocessen, med den standardisering som ger franchisingverksamheten dess konkurrensfördelar, bör i möjligaste mån hållas intakt.

Fortsatt forskning bör syfta till att undersöka vilka delar som kan förändras för att tillvarata behoven inom faktorerna *medarbetarnas förutsättningar, krav, samarbete* och *karriärutveckling*. Detta innebär att utifrån ett medarbetarperspektiv skapa förutsättningar i syfte att införa och mäta effekter av konkreta åtgärder som medför en minskad personalomsättning.

8. Litteraturförteckning

- Allan, C., Bamber, G.J. & Timo, N., 2006. Fast-food work: are McJobs satisfying? *Employee Relations*, 28(5), pp.402–420.
- Bryman, A. (2018) *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3. uppl. Malmö: Liber AB
- Chukwusa, J., 2019. Perceived Democratic Leadership Style of University Librarians and Library Staff Work Attitude. *Library Philosophy and Practice*, pp.0_1-23.
- Cox, J. & Mason, C., 2007. Standardisation versus Adaptation: Geographical Pressures to Deviate from Franchise Formats. *The Service Industries Journal*, 27(8), pp.1053–1072.
- Diaz-Bernardo, R., 2013. Managing A Franchise System: A Literature Review And A Synthesis. *Journal of Business & Economics Research (Online)*, 11(7), p.293.
- Fernández-Monroy, M., Martín-Santana, J.D. & Galván-Sánchez, I., 2018. Building successful franchise partnerships: the importance of communication and trust. *Management Decision*, 56(5), pp.1051–1064.
- Fulton, M., 2001. Leadership in Democratic and Participatory Organizations. *Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie*, 49(4), pp.381–394.
- Gastil, J., 1994. A Definition and Illustration of Democratic Leadership. *Human Relations*, 47(8), pp.953–975.
- Gould, A.M., 2010. Working at McDonalds: some redeeming features of McJobs. *Work, Employment & Society*, 24(4), pp.780–802.
- Guba, E., 1981. Criteria for assessing the trustworthiness of naturalistic inquiries. *ECTJ*, 29(2), pp.75–91.
- Kaufmann, P. & Eroglu, S., 1999. Standardization and adaptation in business format franchising. *Journal Of Business Venturing*, 14(1), p.69-.
- Kellner, A., 2017. Human resource management standardisation and adaptation in franchises. *The Service Industries Journal*, 37(9-10), pp.545–566.
- Nilsson, P., Wallo, A., Rönnqvist, D. & Davidsson, B. (2011) *Human resource development-att utveckla medarbetare och organisationer*. Lund: Studentlitteratur AB
- Treiber, L.A., 2013. McJobs and Pieces of Flair: Linking McDonaldization to Alienating Work. *Teaching Sociology*, 41(4), pp.370–376.
- Starrat, R.J., 2001. Democratic leadership theory in late modernity: an oxymoron or ironic possibility? *International Journal of Leadership in Education*, 4(4), pp.333–352.

- Oostrum, J.V. & Rabbie, J.M., 1995. Intergroup Competition and Cooperation within Autocratic and Democratic Management Regimes. *Small Group Research*, 26(2), pp.269–295.
- Răducan, Radu & Răducan, Ramona, 2014. Leadership and Management. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 149(C), pp.808–812.
- Royle, T., 2010. 'Low-road Americanization' and the global 'McJob': a longitudinal analysis of work, pay and unionization in the international fast-food industry. *Labor History: American corporations and European labor*, 51(2), pp.249–270.
- Rosenbaum, E (2019, 29 augusti). Panera is losing nearly 100% of its workers every year as fast-food turnover crisis worsens. CNBC. hämtad 2020-05-01, från: <https://www.cnbc.com/2019/08/29/fast-food-restaurants-in-america-are-losing-100percent-of-workers-every-year.html>
- Ryan, G.W. & Bernard, H.R., 2003. Techniques to Identify Themes. *Field Methods*, 15(1), pp.85–109.
- Welch, L.S., Benito, G.R.L. & Petersen, B., 2007. *Foreign operation methods : theory, analysis, strategy*, Cheltenham, UK ; Northampton, MA, USA: Edward Elgar
- Yin, R.K., 2013. Validity and generalization in future case study evaluations. *Evaluation*, 19(3), pp.321–332.
- Yukl, G., 1989. Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), pp.251–289.

8.1 Sekundärkällorna

- Kim, Soonhee. "Participative Management and Job Satisfaction: Lessons for Management Leadership." *Public Administration Review* 62.2 (2002): 231-41. Web.
- Lam, Terry, and Hanqin Qiu Zhang. "Job Satisfaction and Organizational Commitment in the Hong Kong Fast Food Industry." *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15.4 (2003): 214-20. Web.
- Mohsin, A. & Lengler, J., 2015. Exploring the Antecedents of Staff Turnover Within the Fast-Food Industry: The Case of Hamilton, New Zealand. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 14(1), pp.1–24.
- Nazim, Fareena, and Azhar Mahmood. "A Study of Relationship between Leadership Style and Job Satisfaction." *Journal of Research in Social Sciences* 6.1 (2018): 165-81. Web.

Ukandu, Nnenna E. E., and Wilfred I. I. Ukpere. "Factors Impacting Job Satisfaction of Employees in the Fast Food Industry in Cape Town." *Mediterranean Journal of Social Sciences* 5.3 (2014): 51-60. Web.