



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

I rollen som följare

- en studie av 80-talister i frontlinjen i
tjänsteverksamheter

Frida Gertsson

Carolin Grimpe

Paulina Pettersson

Handledare:

Annette Svingstedt och Ulrika Westrup

Magisteruppsats

Vt 2010

Förord

Vi vill framföra ett stort tack till våra fokusgruppsdeltagare för att de har delat med sig av värdefulla erfarenheter och åsikter som har gjort det möjligt för oss att genomföra vår studie. Vi vill även tacka våra handledare Anette Svingstedt och Ulrika Westrup som med kritiska ögon bidragit med kloka resonemang och inspirerande idéer.

Trevlig läsning!

Frida Gertsson, Carolin Grimpe, Paulina Pettersson

Helsingborg 2010

Sammanfattning

Titel: I rollen som följare - en studie av 80-talister i frontlinjen i tjänsteverksamheter

Författare: Frida Gertsson, Carolin Grimpe och Paulina Pettersson

D-uppsats: Health Service Management, Lunds Universitet

Handledare: Anette Svingstedt och Ulrika Westrup

Nyckelord: följarskap, ledarskap, relation, 80-talister, frontlinje, tjänsteverksamhet

Bakgrund: Uppsatsen tar utgångspunkt i forskningsfältet följarskap som framhäver betydelsen av de som ledarna leder, följarna, för den organisatoriska framgången. Det finns ett behov av att förstå de roller som en följare kan ta och den grupp som svenska företagsledare uppfattar som en utmaning att förstå är 80-talisterna som nyligen gjort intåg på arbetsmarknaden och därför är av intresse att undersöka. Följarskapet kan dock se olika ut i olika industrier och uppsatsen inriktar sig på tjänstesektorn som har flest anställda i Sverige och som är högst betydelsefull för den svenska ekonomin.

Syfte: Att öka kunskapen om hur 80-talister som arbetar i frontlinjen i tjänsteverksamheter uppfattar relationen till sin ledare.

Metod: Forskningsfältet, följarskap, har utforskats och tillsammans med teorier om generation y och frontlinjearbete resulterat i uppsatsens syfte och utgjort grunden för den empiriska insamlingen som har en kvalitativ karaktär. Fem fokusgrupper, med sammanlagt 25 deltagare, har genomförts med 80-talister anställda i frontlinjen i tjänsteverksamheter. Den empiriska insamlingen har lett till att den teoretiska ramen har kompletterats med ytterligare teorier för att förstå det insamlade materialet.

Resultat: Majoriteten av 80-talisterna är aktiva, stödjande, självständigt kritiskt tänkande men enbart hälften av respondenterna upplever att de är utmanande i relationen till ledaren. Det är dock inte utan förutsättningar som de antar förhållningssätten. För att 80-talisterna ska vilja vara aktiva i relationen till ledaren ska ledaren ge feedback på utförda prestationer så att de känner sig uppskattade och vidare ge handlingsfrihet som organisationens strukturella utformning tillåter dem att utnyttja för att de ska uppleva sig självständiga. Ledaren måste ha tillräcklig kompetens, informera och lyssna på följarna för att 80-talisterna ska vilja stödja och det krävs att det fysiska avståndet mellan följare och ledare minimeras för att de ska uppfatta att de kan komplettera ledaren. För att 80-talisterna i frontlinjen i tjänsteverksamheter ska anta rollen som kritisk tänkande krävs vidare en ledare som uppmärksammar och uppmuntrar ett kritiskt förhållningssätt och en organisation som inte är strängt rutinbaserad och standardiserad för att främja kreativiteten. Ska de ge uttryck för sin kritiska förmåga i relationen till ledaren och anta rollen som utmanande följare ska det avslutningsvis finnas forum att uttrycka sig i, en ledare som lyssna på vad de uttrycker i forumet och förändrade anställningsförhållande.

Abstract

Title: To be a follower - a study of frontline workers born in the 1980's
Authors: Frida Gertsson, Carolin Grimpe and Paulina Pettersson
Level: Master's Thesis in Service Management
Tutor: Anette Svingstedt and Ulrika Westrup
Keywords: followership, leadership, relation, workers born in the 1980's, frontline, service work

Background: The starting point of this thesis is the theoretical field of followership which emphasizes the importance of followers, people following leaders, for organizational success. There is a need for understanding the different roles a follower can take and one group of collaborators that Swedish CEOs perceive as challenging to understand is workers born in the 1980's, the next generation to enter the labor market, and therefore of importance to analyze. However, followership appears differently in different industries. Our thesis focuses on followership in service works, due to the importance of this industry for the Swedish economy and that most of the working population in Sweden are service workers.

Aim: To increase the knowledge about how frontline workers in service organizations, born in the 1980's, think of their relationship to their leader.

Methods: After a broad study of the field of followership as well as theories of generation y and frontline works the aim of this thesis was framed and empirical studies undertaken. With a qualitative approach five focus groups have been carried out with a total of 25 participants; all of them frontline workers in service work born in the 1980's. New interesting findings from the empirical studies led to further development of the theoretical section.

Result: The majority of the participants in our study are active, supportive, independent critical thinking, but only half of them challenge their leader. However, the willingness to be any of the above mentioned roles demands that certain conditions are met. The participants' willingness to be active call for their leader to give them feedback so that they feel appreciated, empower them and that the organizational structure allows them to be independent and empowered. To be supportive, the participants demand that their leaders have enough competence and that they inform and listen to the followers and minimal physical distance to their leader in the organizational structure to be able to recognize how to be supportive. To be an independent critical thinker, followers require leaders who notice and encourage a critical approach as well as an organization that foster creativity and does not heavily rely on routines or standardized behaviors. If the participants are to express their thoughts and challenge their leader, there must be room for followers to express themselves within the organization and to be heard by their leaders. Finally, the terms of employment affects the ability to challenge.

Innehållsförteckning

| | |
|--|-----------|
| 1. INLEDNING | 1 |
| 1.2 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNING..... | 5 |
| 1.3 DISPOSITION..... | 5 |
| 2. TILLVÄGAGÅNGSSÄTT | 7 |
| 2.1 INRAMNING AV DET TEORETISKA FÅLTET..... | 7 |
| 2.2 EMPIRISK STUDIE..... | 8 |
| 2.2.1 Urval..... | 8 |
| 2.2.2 Rekrytering av deltagare..... | 11 |
| 2.2.3 Genomförande av fokusgrupper..... | 11 |
| 2.2.4 Författarnas roll..... | 12 |
| 2.2.5 Inspelning, transkribering och analys..... | 13 |
| 2.2.6 Kritik mot fokusgrupp som metod..... | 14 |
| 2.2.7 Metodens reliabilitet och validitet..... | 15 |
| 3. TEORETISK REFERENS RAM | 16 |
| 3.1 FÖLJARENS ROLL OCH KONTEXTENS PÅVERKAN..... | 16 |
| 3.2 ROLLEN SOM FÖLJARE..... | 18 |
| 3.2.1 Kelleys följardimensioner..... | 18 |
| 3.2.2 Chaleffs följardimensioner..... | 19 |
| 3.3 AVGÖRANDE FÖR FÖLJARENS BETEENDE..... | 21 |
| 3.3.1 Följarens självuppfattning och identitet..... | 21 |
| 3.3.1.1 Generation Y..... | 22 |
| 3.3.2 Ledarens beteende..... | 23 |
| 3.3.2.1 Att ge feedback och information..... | 24 |
| 3.3.2.2 Att lyssna..... | 25 |
| 3.3.2.3 Att skapa handlingsfrihet..... | 25 |
| 3.3.3 Organisatoriska faktorer..... | 27 |
| 3.3.3.1 Anställningsförhållanden i tjänstesektorn..... | 27 |
| 3.3.3.2 Frontlinjepersonal..... | 28 |
| 3.3.3.3 Standardiserade arbetsplatser..... | 28 |
| 4. EMPIRI OCH ANALYS | 30 |
| 4.1 ANALYS AV FÖLJARSKAP I PRAKTIKEN..... | 30 |
| 4.2 EN AKTIV FÖLJARROLL..... | 30 |
| 4.2.1 Ansvar- och initiativförmåga..... | 31 |

| | | |
|-----------|---|-----------|
| 4.2.2 | Se och bekräfta | 31 |
| 4.2.3 | Ledaren ger handlingsfrihet | 32 |
| 4.2.4 | Organisatorisk frihet | 33 |
| 4.2.5 | Viljan och förutsättningarna för att vara aktiv | 34 |
| 4.3 | STÖDJANDE..... | 35 |
| 4.3.1 | Respondenternas vilja att stödja | 35 |
| 4.3.2 | Ledaren ska vara kompetent..... | 37 |
| 4.3.3 | Ledaren måste kommunicera..... | 37 |
| 4.3.4 | Organisatoriska avstånd..... | 38 |
| 4.3.5 | Viljan och förutsättningarna för att stödja | 39 |
| 4.4 | SJÄLVSTÄNDIGT, KRITISKT TÄNKANDE | 40 |
| 4.4.1 | Viljan och förmågan hos respondenterna | 40 |
| 4.4.2 | Ledarens förmåga att uppmärksamma och uppmuntra nya idéer | 41 |
| 4.4.3 | Organisationens utrymme för kritiskt tänkande..... | 42 |
| 4.4.4 | Förutsättningarna för att vara självständigt, kritiskt tänkande | 43 |
| 4.5 | UTMANANDE..... | 44 |
| 4.5.1 | Att ifrågasätta och ge feedback..... | 44 |
| 4.5.2 | Behovet av forum | 46 |
| 4.5.3 | Ledarens förmåga att besvara en ifrågasättning | 46 |
| 4.5.4 | Att vara anställd..... | 47 |
| 4.5.5 | Viljan och förutsättningarna för att vara utmanande | 49 |
| 5. | SLUTSATS OCH SLUTDISKUSSION | 50 |
| 5.1 | FÖLJARSKAP – DET BEROR PÅ | 50 |
| 5.3 | VETENSKAPLIGT BIDRAG..... | 52 |
| 5.4 | GRADEN AV GENERALISERBARHET..... | 52 |
| 5.5 | SVAGHETER | 52 |
| 5.6 | VIDARE STUDIER INOM FÖLJARSKAPSFÄLTET | 53 |
| | KÄLLFÖRTECKNING | 54 |
| | BILAGEFÖRTECKNING | 61 |
| | BILAGA 1. INFORMATIONSBREV | 62 |
| | BILAGA 2. INTERVJUGUIDE | 67 |
| | BILAGA 3. FÖLJARSKAPSROLLER | 68 |
| | BILAGA 4. POWERPOINT-PRESENTATION | 69 |

1. Inledning

1.1 I skuggan av ledaren finns följaren

”Ledaren är den våg som driver skeppet framåt”.¹

Länge har organisationers framgång ansetts bero på hur väl den leds och ledaren har framställts som något utöver det vanliga och beskrivits som en hjälte för organisationen.² Beteendena och egenskaperna hos såväl stora historiska som nutida ledare har därav kommit att studeras i jakten på det ”perfekta ledarskapet” och tiotusentals sidor har skrivits om ledarskap och många omfattande empiriska undersökningar har genomförts.³ De som följer ledarna har under lång tid däremot förbisetts i forskningssammanhang,⁴ trots att ledarskapet inte kan existera utan följarskap⁵ och organisatorisk framgång inte kan uppnås utan gemensamma insatser av människor som arbetar tillsammans⁶. Då ledarskapet idag kan inte enbart anses handla om ledaren påpekas vikten av fortsatta studier inom den betydligt mindre utforskade delen av ledarskapet, följarskapet.⁷

”/.../ledarskap kan inte och kommer inte att uppstå utan följare/.../.”⁸

Ledarskapet har traditionellt haft en negativ syn på följarskap där följaren ansågs vara en passiv och viljelös individ som krävde tydliga direktiv från ledaren för att genomföra sitt arbete.⁹ En av de första forskarna som vidgade vyerna inom ledarskapsforskningen och uppmärksammade betydelsen av följarna var Follett som redan på 1930-talet ställde sig

¹ www.ledarskap.biz

² Riggio et al. (2008). Sid. 1 jfr. Buhler. (1993). Sid. 17 jfr. Kelley. (1988). Sid. 142 jfr. Kelley. (1992). Sid. 13-17 jfr. Alvesson & Sveningsson. (2003a). Sid. 1435-1436, 1454 jfr. Meindl et al. (1985). Sid. 79 jfr. Barker. (1997). Sid. 348

³ Meindl. (1995). Sid. 329, 330 jfr. Graen & Uhl-Bien. (1995). Sid. 220-221 jfr. Mayo & Pastor. (2007). Sid. 95 jfr. Howell & Shamir. (2005). Sid. 96 jfr. Riggio et al. (2008). Sid. 1 jfr. Kelley. (1988). Sid. 142 jfr. Lundin & Lancaster. (1990). Sid. 19 jfr. Graen & Uhl-Bien. (1995). Sid. 220 jfr. Goffee & Jones. (2006). Sid. 23 jfr. Alvesson. & Sveningsson. (2003b). Sid. 362

⁴ Avolio et al. (2009). Sid. 434 jfr. Lundin & Lancaster. (1990). Sid. 19 jfr. Hollander. (2009). Sid. 8 jfr. Bennis. (2010). Sid. 3 jfr. Russell. (2003). Sid. 145 jfr. Meindl. (1995). Sid. 329-331 jfr. Goffee & Jones. (2006). Sid. 23 jfr. Graen & Uhl-Bien. (1995). Sid. 220-221 jfr. Mayo & Pastor. (2007). Sid. 95 jfr. Bligh et al. (2007). Sid. 271 jfr. Bjugstad et al. (2006). Sid. 304

⁵ Cavell. (2007). Sid. 142 jfr. Hollander. (2009). Sid. 8 jfr. Van Knippenberg et al. (2007). Sid. 52 jfr. Goffee & Jones. (2001). Sid. 148

⁶ Burns. (1978). I Heller & Van Til (1982). Sid. 406 jfr. Bennis. (2010). Sid. 3 jfr. Blackshear. (2003). Sid. 25

⁷ Goffee & Jones. (2006). Sid. 22

⁸ Meindl. (1995). Sid. 331 *Fri översättning*

⁹ Bligh et al. (2007). Sid. 269 jfr. Goffee & Jones. (2001). Sid. 148 jfr. Frisina. (2005). Sid. 12

kritisk till samtidas syn på ledarskap.¹⁰ Hon ifrågasatte rådande uppfattning om att det endast var ledaren som var av betydelse för organisationen och tydliggjorde innebörden av det beroendeförhållande som finns mellan ledare och följare.¹¹ Trots den uppmärksamhet Follett ägnade följarna kom hennes forskning i skymundan på grund av andra världskrigets utbredning. Följarskapets verkliga genomslag kom därför inte förrän år 1988 då Kelleys kontroversiella artikel ”In Praise of Followers” publicerades.¹² Kelley ansåg i likhet med Follett att organisationers framgång även ska tillskrivas följarna och presenterade vidare att oberoende av om vi är ledare eller medarbetare så är vi alla följare någon gång. Med utgångspunkt i att alla är följare menar Kelley att vi tar olika följarroller och för att nå organisatorisk framgång bör den effektiva följaren, som beskrivs som kritiskt tänkande och aktivt handlande, eftersträvas.¹³

*Följarna är de ouppmärksammade hjältarna av idag.*¹⁴

Allt fler har på senare tid valt att studera ledarskap ur ett följarskapsperspektiv.¹⁵ En av dem är Chaleff som i likhet med Kelley menar att följarskapet karaktäriseras av ett rolltagande.¹⁶ Vidare har även Meindl studerat såväl följaren som dennes sociala kontexts betydelse för organisationen.¹⁷ Forskningen som genomförts inom fältet för följarskap har bidragit med insikten om att ledarskapet är en social konstruktion mellan ledare och följare i olika kontexter.¹⁸ Som följd bör ledarskap idag ses som en komplex och dynamisk relation där såväl ledare som följare har en betydande roll för relationens utformning och organisationens prestationer.¹⁹ Den traditionella synen av följaren har därmed kommit att ersättas av en modernare och mer positiv bild av följaren som en aktiv part i relation till ledaren.²⁰ Då följarna står för mellan 80 till 90 procent av en organisations framgång och

¹⁰ Baker. (2007). Sid. 51 jfr. Parker. (1984). Sid. 738

¹¹ Follett. (1996). Sid. 163-177

¹² Baker. (2007). Sid. 50-51

¹³ Kelley. (1988). Sid. 142-146 jfr. Kelley. (1992). Sid. 9, 13, 26, 29, 126 jfr. Bjugstad et al. (2006). Sid. 304

¹⁴ Buhler. (1993). Sid. 17

¹⁵ Popper. (2004). Sid. 108-109

¹⁶ Chaleff. (2009). Sid. 39-40 jfr. Chaleff. (2008). Sid. 74

¹⁷ Se t.ex. Meindl. (1995). Sid. 329-331 jfr. Meindl & Ehrlich. (1987). jfr. Meindl et al. (1985).

¹⁸ Shamir. (2007). Sid. ix jfr. Bjugstad et al. (2006). Sid. 304

¹⁹ Popper. (2004). Sid. 117-118 jfr. Mayo & Pastor. (2007). Sid. 93, 95 jfr. Meindl. (1995). Sid. 330 jfr. Heller & Van Til. (1982). Sid. 406 jfr. Bennis. (2008). Sid. 4 jfr. Bennis. (2010). Sid. 3 jfr. Frisina. (2005). Sid. 12

²⁰ Baker. (2007). Sid. 56 jfr. Hollander & Offerman. (2009). Sid. 67 jfr. Frisina. (2005). Sid. 12

ledaren endast för tio till 20 procent,²¹ är det följarnas agerande som möjliggör för ledarna att skapa organisatorisk framgång.

”/.../en majoritet av svenskarna idag arbetar inom tjänstesektorn.”²²

Att fortsätta studera följarna, dess behov och förväntningar samt relationen till sina ledare är nödvändigt för att jämnna ut den omfattande ledarskapscentrerade litteraturen,²³ för trots följarnas betydelse för organisations framgång är forskningsfältet till stor del outforskat²⁴. Det finns en begränsad mängd empiriska studier som behandlar vilka roller följarna har i relation till sin chef,²⁵ något som denna uppsats avser att bidra med till forskningsfältet. Det finns vidare ett behov av studier av hur följarskapet är konstruerat i olika industrier²⁶ och en betydelsefull industri i Sverige är tjänstesektorn. 64 procent av samtliga företag i landet är verksamma i tjänstesektorn som sysselsätter över 3,2 miljoner människor och står för ungefär två tredjedelar av landets totala sysselsättning. Tjänstesektorns bidrag till bruttonationalprodukten utgör den främsta andelen av Sveriges tillväxt och det är dessutom en sektor som växer då cirka 80 procent av nystartade företag under de senaste åren etableras inom tjänstesektorn.²⁷ Tjänstesektorns inverkan på den svenska ekonomin och sysselsättningen gör den därför intressant att undersöka.

Frontlinjearbetare är så viktiga att de inte går att ignorera.²⁸

För att studera följarskapet i den framstående tjänstesektorn krävs att den organisatoriska och professionella kontexten beaktas, då kontexten är en kritisk faktor för att förstå processerna bakom sociala konstruktioner och identitetsskapande.²⁹ I tjänstesektorn sker produktion och konsumtion samtidigt och i samspel med kunden vilket gör att såväl kunden som frontlinjepersonalen, som dagligen möter kunden, har en betydande roll för den tjänst som produceras.³⁰ Frontlinjearbetare, som kräver en separat studie till följd av kundens

²¹ Kelley. (1992). Sid. 7-8, 20-21, 30

²² Tjänstefakta 2009. Tjänstesektorn i samverkan. Handelns utredningsinstitut. Sid. 7

²³ Bligh et al. (2007). Sid. 271 jfr. Hollander. (2009). Sid. 8 jfr. Baker. (2007). Sid. 58

²⁴ Kelley. (1992). Sid. 10

²⁵ Howell & Shamir. (2005). Sid. 96

²⁶ Avolio et al. (2009). Sid. 436 jfr. Schynts et al. (2007). Sid. 520

²⁷ www.hui.se

²⁸ Korczynski. (2002). Sid. 194

²⁹ Bryman et al. (1996). Sid. 368 jfr. Alvesson & Sveningsson. (2003b). Sid. 360 jfr. Bligh et al. (2007). Sid. 271

³⁰ Korczynski. (2002). Sid. 5-6, 13 jfr. Normann. (2000). Sid. 57, 69, 101 jfr. Grönroos. (2002). Sid. 33, 59 jfr. Grönroos. (2008). Sid. 63

närvaro i arbetsprocessen, utgör länken mellan ledning och kund³¹ och vilken följjarroll en frontlinjeanställd tar påverkar inte enbart den tjänst som produceras utan även den service som kunderna erhåller³². Den roll följaren tar påverkas dock inte enbart av kontexten utan även av följarens identitet och beteende.³³

”/.../80-talisternas intåg på arbetsmarknaden/.../.”³⁴

I samband med 40-talisternas pensionsavgång är en ny generation på väg in på arbetsmarknaden, 80-talisterna. Individer födda mellan 1980 och 1989 förutspås bli attraktiva på arbetsmarknaden då de utgör en betydande konkurrenskraft för organisationer i framtiden.³⁵ Individerna i generationen kännetecknas av att vara självständiga, ansvarstagande och kreativa, de uppskattar flexibilitet och frihet i arbetet samtidigt som de vill ha tydliga direktiv och stöd från chefen.³⁶ Ur ett följarskapsperspektiv uppfattas 80-talisternas karaktärsdrag efterlikna den mest eftersträvarvärda följaren men trots det uppfattas deras intåg på arbetsmarknaden utgöra en utmaning för ledare och chefer.³⁷ 80-talisterna kräver en omarbetning av synen på medarbetaren i relationen till sin organisation då 80-talisternas beteende och agerande särskiljer sig från tidigare generationers värderingar och syn på arbetet. Att 80-talisterna med sina skilda uppfattningar och krav är den kommande generationen på arbetsmarknaden skapar ett behov av fördjupad förståelse för generationen och dess arbetssituation,³⁸ inte minst för att företagsledare ska förstå dessa medarbetare och vilka förutsättningar de behöver och förväntar sig för att göra ett bra arbete.

³¹ Korczynski. (2002). Sid. 79, 194

³² Jfr. Lundin & Lancaster. (1990). Sid. 19

³³ Howell & Méndez. (2008). Sid. 27 jfr. Blackshear. (2003). Sid. 25-30

³⁴ www.jusektidningen.se

³⁵ Parment. (2008). Sid. 20, 70, 71, 222, 233

³⁶ Martin. (2005). Sid. 40, 42

³⁷ Parment. (2008). Sid. 21 jfr. Kelley. (1988). Sid. 142-146 jfr. Kelley. (1992). Sid. 126

³⁸ Parment. (2008). Sid. 21, 214-217

1.2 Syfte och frågeställning

Behovet av studier inom följarskapsfältet för att förstå följarna och den roll de har i relationen till ledaren liksom hur följarskapet ser ut i olika industrier utgör grunden för uppsatsen. Det presenterade forskningsbehovet har tillsammans med betydelsen av frontlinjepersonalen i tjänstesektorn och ledarnas upplevda utmaning i att skapa relationer förstå de nya medarbetarna på arbetsmarknaden, 80-talisterna, resulterat i följande syfte för uppsatsen:

Att öka kunskapen om hur 80-talister som arbetar i frontlinjen i tjänsteverksamheter uppfattar relationen till sin ledare.

Syftet kommer att undersökas utifrån nedanstående frågeställning:

- Vad karaktäriserar följare i frontlinjen i tjänsteverksamheter som är födda under 1980-talet och varför?

1.3 Disposition

I uppsatsens inledande kapitel har uppsatsens bakgrund diskuterats liksom behovet av forskning vilket utmynnat i uppsatsens syfte och frågeställning. Uppsatsens fortsatta kapitel ser ut enligt följande:

- I kapitel två presenteras uppsatsen vetenskapliga förhållningssätt liksom valda tillvägagångssätt för insamlingen av teori och empiriskt material och metoden för uppsatsen motiveras.
- I kapitel tre redogörs för uppsatsens teoretiska utgångspunkter i syfte att ge en grundläggande förståelse för tidigare forskning inom följarskapsfältet samt en grund för uppsatsens fortsatta diskussion. Teoriavsnittet avser förtydliga relationen mellan följare och ledare genom att se till de roller en följare kan ta i relationen till ledaren samt vilka faktorer som påverkar följarrollen. Teorierna sammanställs i en analysmodell som tillämpas i kommande kapitel för att strukturera och förtydliga samspelet mellan väsentliga faktorer som påverkar den roll som följare tar.
- I kapitel fyra ställs det insamlade empiriska materialet i relation till tidigare presenterad forskning för att öka insikten om frontlinjeanställda 80-talisters syn på

relationen till sin chef. Analysen struktureras utifrån de fyra grundläggande dimensionerna för att kategorisera följarroller, aktivt, stödjande, självständigt kritiskt tänkande samt utmanande.

- I det femte och avslutande kapitel redogörs för uppsatsens slutsatser utifrån presenterat syfte och frågeställning samt vilka praktiska och teoretiska bidrag som studien medför. Uppsatsens generaliserbarhet och svagheter diskuteras samt ges förslag på vidare forskning.

2. Tillvägagångssätt

2.1 Inramning av det teoretiska fältet

Uppsatsens syfte och frågeställning har utformats utifrån en grundlig genomgång av det teoretiska fältet följarskap och vi har tagit utgångspunkt i Chaleffs och Kelleys följarskapsdimensioner när det empiriska materialet insamlats. Vid den empiriska insamlingen var förutom, Kelleys och Chaleffs följarskapsroller, även teorier om generation y och frontlinjepersonalen fastställda, det vill säga teorier som varit en del i utformningen av syfte såväl som frågeställningen. Den teoretiska referensramen har dock utvecklats och kompletterats med teorier efter den empiriska undersökningen för att förklara aspekter som vi funnit intressanta i det insamlade materialet. De teorier som tillkommit efter den empiriska undersökningen är teori om ledarens förmåga att lyssna, ge information och feedback samt handlingsfrihet liksom teori om anställningsförhållande och McDonaldisering. Den teoretiska referensramen är därmed hämtad från såväl fältet för management som psykologi och sociologi, vilket vi menar krävs för att förklara hur följarskap utformas. Tillvägagångssättet för uppsatsen har resulterat i såväl ett induktivt som deduktivt förhållningssätt,³⁹ det vill säga en abduktiv ansats⁴⁰.

Viktiga hjälpmedel under insamlingen av material har varit Electronic Library Information Network (ELIN@Lund), sökmotorn GoogleScholar, GoogleBooks, Lunds Universitets bibliotekskatalog Lovisa samt svenska universitets- och forskningsbibliotekens söktjänst, LIBRIS. Såväl artiklar som böcker samlades in med hjälp av sökord såsom followership, follower, follower-leader relation, relationship, 80-talister, generation y och tjänstesektorn. Tidskrifter av intresse har varit bland annat Harvard Business Review, the Leadership Quarterly och Academy of Management Review. Vi har förhållit oss kritiskt till samtligt insamlat material och har använt oss av ursprungskällan i den utsträckning det varit möjligt att finna denna.

Efter att ha redogjort för det vetenskapliga förhållningssättet och insamlingen av teorier presenteras den empiriska studiens genomförande.

³⁹ Jfr. Bryman. (1997). Sid. 24-25, 26

⁴⁰ Alvesson & Sköldberg. (2008). Sid. 54-57

2.2 Empirisk studie

Insamlingen av det empiriska materialet har skett genom en kvalitativ studie. Metoden anses bäst lämpad för att besvara uppsatsens syfte och frågeställning till följd av att kvalitativa frågor bidrar med innehållsrikt material för vidare analys och ger oss en djupare förståelse av 80-talister i frontlinjen än vad till exempel en kvantitativ metod skulle ha gjort. Då undersökningen inte heller syftar till att jämföra respondenternas svar i sifferförhållanden som ”fler” eller ”mer” föredras och motiveras en kvalitativ metod för uppsatsen.⁴¹ Den kvalitativa studien har utgjorts av fokusgrupper och metoden har använts för att samla in människors åsikter om ett angivet ämne,⁴² i vårt fall relationen mellan ledare och medarbetare i frontlinjen och den roll medarbetarna tar i denna. Metoden uppfattas som fördelaktig då deltagarna i fokusgrupper ges möjlighet att interagera och vidareutveckla varandras resonemang, vilket kan leda dem till större insikter och utförligare svar än individuella intervjuer skulle kunna resultera i⁴³. Totalt har fem fokusgrupper genomförts på mellan 45 till 90 minuter och för att samtliga deltagare i fokusgruppen ska få möjlighet att ge uttryck för sina tankar och bemöta frågor har det varit mellan fyra till sex deltagare i vardera grupp.⁴⁴ Undersökningen har således 25 deltagare och vidare redogörs för hur fokusgruppsdeltagarna valts ut, bjudits in och hur fokusgrupperna praktiskt har genomförts.

2.2.1 Urval

Individer som är födda mellan åren 1980 och 1989 och som arbetar i frontlinjen i tjänsteverksamheter har utgjort målgruppen för undersökningen. Deltagarna anses utgöra det som Wibeck benämner vara en homogen grupp då samtliga är födda under 1980-talet och kan antas ha gemensamma erfarenheter av frontlinjearbete i serviceverksamheter. Att deltagarna delar erfarenheter är av betydelse för studiens resultat då detta kan leda till att deltagarna är mer villiga att dela med sig av sina åsikter och personlig information.⁴⁵

Valet av deltagare i fokusgrupperna har främst utgjorts av ett bekvämlighetsurval⁴⁶ då uppsatsens författare valt att kontaktat personer i de egna nätverken som är födda under

⁴¹ Jfr. Trost. (1997). Sid. 8-9

⁴² Wibeck. (2000). Sid. 9 jfr. Trost. (1997). Sid. 25 jfr. Bryman. (2002). Sid. 127

⁴³ Trost. (1997). Sid. 26-27

⁴⁴ Jfr. Wibeck. (2000). Sid. 50 jfr. Morgan. (1998). Sid. 73, 78

⁴⁵ Jfr. Wibeck. (2000). Sid. 51

⁴⁶ Trost. (1997). Sid. 108 jfr. Bryman. (2002). Sid. 114-115

1980-talet och som arbetar i frontlinjen i tjänsteverksamheter. Vid urval av deltagare upprättades en lista över de personer i vår omgivning som överensstämde med uppsatsens målgrupp och som därav uppfattades vara relevanta för undersökningen. I urvalet togs det hänsyn till att deltagarna ska vara spridda inom det bestämda åldersintervallet och ha erfarenheter från olika yrken och branscher för att svara på uppsatsen syfte och frågeställning. Personerna som tillfrågats kommer från författarnas olika nätverk i olika städer och exkluderar närmast anhöriga och familjemedlemmar för att undvika partiska svar. För att begränsa den inverkan på resultatet som de tillfrågade deltagarna kan generera har bekvämlighetsurvalet kompletterats med ett snöbollsurval genom att de utvalda deltagarna ombads att kontakta ytterligare individer utefter de, av författarna, givna kriterierna⁴⁷. Snöbollsurvalet har resulterat i att en större bredd i fokusgruppsdeltagarnas bakgrund och erfarenheter av olika tjänsteverksamheter och branscher har åstadkommit än vad som var möjligt med författarnas egna kontakter. För att säkerställa att samtliga deltagare är 80-talister och arbetar i frontlinjen i tjänsteverksamheter ombads de att uppge födelseår, yrkestitel och den bransch som de är verksamma inom. För att bevara deltagarnas konfidentialitet efterfrågades dock enbart dessa uppgifter och inte exempelvis namn eller företag och därför använder vi oss vidare av yrkestitlarna för att benämna deltagarna i uppsatsen⁴⁸. Samtliga fokusgrupper och deltagare presenteras i en tabell på nästföljande sida.

⁴⁷ Wibeck. (2000). Sid. 68 jfr. Bryman. (2002). Sid. 115

⁴⁸ Kvale. (1997). Sid. 158, 235

| | Yrkestitel | Bransch | Födelseår |
|--|----------------------------|---------------------|------------------|
| Fokusgrupp 1 Malmö 2010-04-15 Kl. 17.55-18.40 | Barista | Hotell & Restaurang | 1989 |
| | Cafévärdinna/ kallskänka | Hotell & Restaurang | 1986 |
| | Delgivare | Offentlig sektor | 1987 |
| | Väktare | Säkerhet | 1985 |
| | Kundservicemedarbetare | Bank | 1986 |
| Fokusgrupp 2 Helsingborg 2010-04-16 Kl. 17.00-18.30 | Barista | Hotell & Restaurang | 1985 |
| | Biblioteksassistent | Kultur | 1981 |
| | Butiksbiträde | Livsmedel | 1985 |
| | Receptionist | Friskvård | 1988 |
| | Skötare | Offentlig sektor | 1984 |
| Fokusgrupp 3 Helsingborg 2010-04-16 Kl. 20.30-21.50 | Gyminstruktör/receptionist | Gym | 1989 |
| | Säljledare | Detaljhandeln | 1983 |
| | Servitris | Hotell & Restaurang | 1985 |
| | Säljare | Detaljhandeln | 1981 |
| | Receptionist | Hotell & Restaurang | 1983 |
| Fokusgrupp 4 Helsingborg 2010-04-17 Kl. 08.45-09.45 | Butiksbiträde | Detaljhandeln | 1988 |
| | Säljare | Detaljhandeln | 1988 |
| | Produktionsassistent | Kultur | 1984 |
| | Kundsupport | Spel | 1987 |
| | Barnklubsledare | Resor | 1987 |
| | Butiksbiträde | Detaljhandeln | 1989 |
| Fokusgrupp 5 Ystad 2010-04-21 Kl. 18.30-19.50 | Taxichaufför | Transport | 1985 |
| | Privatrådgivare | Bank | 1980 |
| | Gyminstruktör | Gym | 1985 |
| | Säljare | Bank/Försäkring | 1985 |

Tabell 1. Deltagarlista fokusgrupper

Att ha fokusgrupper med deltagare från olika branscher, olika bakgrunder och olika ledare uppfattar vi ger oss en mer generell bild av hur 80-talister i frontlinjen i tjänsteverksamheter upplever relationen till ledaren än vad en fallstudie av ett företag skulle kunna ge. Att finna ett företag med tillräckligt antal frontlinjemedarbetare som är födda under 1980-talet har dock visat sig svårt och inte möjligt att genomföra i denna uppsats. En fallstudie av ett eller flera företag skulle dock kunna bidra med intressanta insikter och ett annat resultat än den genomförda studien men är inte något som denna uppsats avser att bidra med. Uppsatsen bidrar istället till att skapa en mer generell uppfattning av hur frontlinjeanställda 80-talisterna uppfattar relationen till ledaren, även om de 25 deltagarna i den utförda kvalitativa studien inte kan betraktas som statistiskt representativt⁴⁹. Exempelvis kan en

⁴⁹ Jfr. Trost. (1997). Sid. 109 jfr. Wibeck. (2000). Sid. 123

individ som är född på 1980-talet inte anses representera alla 80-talister⁵⁰ men vi anser dock att materialet utgör ett tillräckligt underlag för vår studie då de representerar ett brett underlag gällande såväl bransch, yrkestitlar som födelseår.

2.2.2 Rekrytering av deltagare

Med undantag för de deltagare som rekryterats via ett snöbollsurval och som kontaktades av en annan deltagare har inbjudningar till fokusgruppsdeltagarna skett genom att författarna via telefon kontaktat potentiella deltagare.⁵¹ 30 personer tillfrågades att delta på grund av att ett eventuellt bortfall räknades med.⁵² Vid den inledande telefonkontakten var författarna noggranna med att informera deltagarna om varför de är utvalda och av betydelse för studien. Efter den inledande kontakten skapades informationsbrev som skickades via elektronisk post som en bekräftelse till de deltagare som tackat ja i syfte att påminna dem om fokusgruppsstillfället för att minska antal bortfall⁵³. Ett bortfall uppstod trots bekräftelse i fokusgrupp tre men då bortfallet inte bidrog till att antalet deltagare underskred fyra deltagare som rekommenderas för fokusgrupper och som vi eftersträvat kunde fokusgruppen genomföras ändå.⁵⁴

2.2.3 Genomförande av fokusgrupper

Deltagarna i fokusgrupperna har samlats på en tidpunkt som varit utanför deras arbetstid och på en plats som varit lättillgänglig för dem, exempelvis Malmö Högskola och Dunkers kulturhus i Helsingborg. Fokusgrupperna har således skett på olika platser men samtliga i en avskärmd lokal med avsikt att minimera störningar från till exempel förbipasserande.⁵⁵ Vid samtliga tillfällen erbjöds dryck, fikabröd och frukt innan fokusgruppen påbörjades, något som kan underlätta samtalet mellan deltagarna då de ges möjlighet att småprata innan fokusgruppen påbörjas. Vidare har deltagare och moderatorer suttit runt ett bord för att uppnå en liknande struktur vid alla fokusgrupper och moderatorn presenterade inledningsvis kortfattat syftet med uppsatsen såväl som fokusgruppen.⁵⁶ Vad moderatorn säger och hur denne inleder fokusgruppsstillfället har betydelse för den kommande

⁵⁰ Jfr. Trost. (1997). Sid. 109

⁵¹ Wibeck. (2000). Sid. 54, 67-68

⁵² Jfr. Wibeck. (2000). Sid 54 jfr. Morgan. (1998). Sid. 103-104

⁵³ Morgan. (1998). Sid. 96-97 jfr. Se bilaga 1. *Informationsbrev*

⁵⁴ Jfr. Wibeck. (2000). Sid. 50 jfr. Morgan. (1998). Sid. 78, 103

⁵⁵ Jfr. Wibeck. (2000). Sid. 31-32 jfr. Morgan. (1998). Sid. 101-103 jfr. Trost. (1997). Sid. 41-42

⁵⁶ Morgan. (1998). Sid. 122-124, 128-129 jfr. Wibeck. (2000). Sid. 78

diskussionen och av den anledningen utformades riktlinjer för att eftersträva en oförändrad inledning vid samtliga tillfällen.⁵⁷

Vid den första fokusgruppen gavs deltagarna sex olika beskrivningar av följarroller och fick inledningsvis i uppgift att välja den roll som bäst beskrev den egna rollen i förhållande till ledaren.⁵⁸ Därefter användes en PowerPoint-presentation med frågor förankrade i den teoretiska referensramen för att strukturera samtalet.⁵⁹ Tillvägagångssättet vid den första fokusgruppen visade sig dock inte ge oss det resultat vi sökte med hänsyn till att diskussionen i fokusgrupperna ska ses som ett naturligt samtal och det är detta som särskiljer metoden fokusgrupp från intervju.⁶⁰ Av den anledningen togs såväl beskrivningen av följarskapsrollerna och PowerPoint-presentationen bort inför de kommande fokusgruppstillfällena. Vid resterande fyra fokusgrupper användes en intervjuguide för att strukturera samtalet,⁶¹ samtliga frågor i intervjuguiden har sin utgångspunkt i uppsatsens syfte och är liksom frågorna i PowerPoint-presentationen förankrade i teorier hämtade från följarskapsfältet. Trots skillnader i strukturen mellan den första fokusgruppen och de övriga fyra används material från samtliga fokusgrupper då informationen som framkom under den första fokusgrupp bedöms vara användbart då respondenterna fortfarande diskuterade det uppsatta ämnet, det vill säga vilken relation de har till ledaren och vilken roll de har i denna.

2.2.4 Författarnas roll

Vid fokusgrupperna har uppsatsens författare antagit olika roller. Två moderatorer har funnits vid varje tillfälle för att kunna inflika med frågor och följa upp intressanta åsikter eller påståenden. En av författarna utsågs dock till huvudmoderator och den andra moderatorn hade som uppgift att komplettera huvudmoderatorn om denne inte uppfattade en väsentlig aspekt i fokusgruppsdeltagarnas diskussion. Den tredje uppsatsförfattaren har agerat observatör och haft som uppgift att föra anteckningar, sköta inspelning och vara behjälplig för personer som kommit för sent.⁶² Vi anser att genomförda fokusgrupper varken varit ostrukturerade eller strukturerade, utan utgjort ett mellanting.⁶³ Moderatorn har

⁵⁷ Wibeck. (2000). Sid. 74 jfr. Se bilaga 2. *Intervjuguide*

⁵⁸ Se bilaga 3. *Följarskapsroller*

⁵⁹ Se bilaga 4. *PowerPoint-presentation*

⁶⁰ Jfr. Wibeck. (2000). Sid. 9

⁶¹ Wibeck. (2000). Sid. 51 jfr. Se bilaga 2. *Intervjuguide*

⁶² Wibeck. (2000). Sid. 76

⁶³ Ibid. Sid. 45

haft en relativt stor inblandning för att styra samtalet och diskussionerna till att behandla huruvida deltagarna uppfattade sig själva kunna vara aktiva, stödjande, kritiskt tänkande och ifrågasättande i relationen till sina ledare. Samtidigt har moderatorn låtit samtalet avgöra vilka frågor som ställts och inte fullt ut styrts av intervjuguiden.⁶⁴

2.2.5 Inspelning, transkribering och analys

Samtliga fem fokusgrupper har spelats in med hjälp av bandspelare och sedan transkriberats ordagrant, vilket krävs vid akademisk forskning.⁶⁵ Transkriberingarna har skett i samma form vid samtliga tillfällen och ett skriftligt språk där vi har uteslutit att analysera pauser eller tveksamheter som ”ehh” och ”öh” har använts för att underlätta läsningen.⁶⁶ Vid analys av det insamlade materialet har författarna gemensamt bearbetat det transkriberade materialet och metoderna meningstolkning och meningskoncentrering använts, vilket har resulterat i en ad hoc ansats. Meningskoncentrering har bidragit till att lyfta fram kärnpunkterna i det insamlade materialet och således gett oss ett underlag för vidare analys, medan meningstolkning har lett oss till diskussioner om tolkningar av deltagarnas uttalanden och bidragit med en bredare uppfattning.⁶⁷

Sammanfattningsvis har fem fokusgruppsintervjuer genomförts med totalt 25 deltagande 80-talister, verksamma i frontlinjen i tjänstesektorn. Bekvämlighetsurvalet har kompletterats med ett snöbollsurval för att rekrytera deltagare och majoriteten av inbjudningarna skedde per telefon och med en bekräftande inbjudan per elektronisk post. Fokusgrupperna genomfördes på lättillgänglig plats med begränsad störning från utomstående och vid varje tillfälle fanns en utnämnd huvudmoderator som med en semistrukturerad intervjuguide ledde diskussionen. Vid samtliga tillfällen fanns ytterligare en moderator som bistod huvudmoderatorn samt en observatör med ansvar för inspelning med mera. Det inspelade materialet har transkriberats och tolkats gemensamt av författarna genom en ad hoc ansats. Metoden anses lämplig för att besvara uppsatsens frågeställning och för att uppfylla syftet. Det finns dock kritik som riktats gentemot fokusgrupp som metod vilket vi har uppmärksammat.

⁶⁴ Wibeck. (2000). Sid. 28-30, 71

⁶⁵ Ibid. Sid. 81

⁶⁶ Wibeck. (2000). Sid. 81 jfr. Kvale. (1997). Sid. 156-157

⁶⁷ Kvale. (1997). Sid. 181-185

2.2.6 Kritik mot fokusgrupp som metod

Då det ingår flera personer i fokusgrupper kan svårigheter med att alla ska få komma till tals uppstå. Det kan vara svårt för individer som är tystlåtna att få utrymme och risken finns att de mer högljuddas åsikter tar över och kommer fram i diskussionen medan de tystlåtnas åsikter förbises.⁶⁸ Trost presenterar att stämningen kan bli spänd om moderatorn försöker tysta ner en av de mer högljudda deltagarna i fokusgruppen.⁶⁹ I de fem genomförda fokusgrupperna har vi varit medvetna om problematiken med fokusgrupp som metod men upplever dock inte att denna problematik varit påtaglig under våra fokusgrupper. Samtliga deltagare har kommit till tals, även om de varit mer eller mindre pratsamma, då antalet deltagare i fokusgrupperna gjort det möjligt och att det uppfattats ha funnits en ömsesidig respekt mellan deltagarna.

Att deltagarna i fokusgrupperna kan påverka varandra är vidare en betydande aspekt att ta hänsyn till vid genomförandet av metoden. Gruppmedlemmar kan hålla med andra deltagare i deras resonemang och inte våga säga sin egentliga åsikt om den inte överrensstämmer med övrigas. Fördelarna med fokusgrupp, det vill säga att deltagarna ges möjlighet att interagera och bygga på varandras resonemang så att mer utförliga svar kan ges, anser vi dock väger upp den presenterade nackdelen.⁷⁰

Ytterligare en svårighet med att intervjua flera personer samtidigt är att ta hänsyn till den tystnadsplikt som intervjuaren i vanliga fall har då tystnadsplikt inte kan krävas av samtliga deltagare. Den bristande tystnadsplikten kan leda till att alla inte vågar vara helt ärliga då de riskerar att andra deltagare sprider de åsikter som presenterats och dessutom kan namnge individen.⁷¹ För att undvika denna problematik och få uppriktiga och ärliga svar från fokusgruppsdeltagarna har deltagarna inte behövt uppge sitt namn eller benämna sin arbetsplats, utan enbart sin yrkesroll och den bransch som de är verksamma inom.

Vidare har kritik riktats gentemot hur intervjuaren ska kunna sammanställa resultatet från fokusgruppen då det kan vara mycket att ”hålla reda på”.⁷² Vi vill dock mena att vi har minimerat denna risk då vi varit tre personer som deltagit som såväl observatörer som

⁶⁸ Wibeck. (2000). Sid. 30, 32-34 jfr. Trost. (1997). Sid. 27

⁶⁹ Trost. (1997). Sid. 44-45

⁷⁰ Jfr. Trost. (1997). Sid. 26-27, 44-45

⁷¹ Trost. (1997). Sid. 25-26

⁷² Ibid. Sid. 27

moderatorer vid samtliga fokusgrupper och därefter analyserat materialet tillsammans efter transkriberingen och materialet upplevs därav som hanterbart.

Vi har därmed tagit hänsyn till presenterad kritik när vi har utformat fokusgrupperna och arbetat för att undvika de svagheter som metoden kan anses ha.

2.2.7 Metodens reliabilitet och validitet

Undersökningens validitet bedöms som god då det som avsetts studeras har studerats.⁷³ Samtliga deltagare i fokusgrupperna har befunnit sig inom den målgrupp som undersökts i uppsatsen och intervjuguiden som har använts har baserats på uppsatsens syfte och frågeställning. Av den anledningen har diskussionerna under fokusgrupperna i stor utsträckning behandlat de frågor som avsetts att få svar på.⁷⁴ Då det är tre personer som har tolkat insamlat empiriskt material för att ge en så sanningsenlig bild som möjligt av materialet anses validiteten stärkas ytterligare. Vid fokusgruppsstillfällena har fåtalet slumpmässiga händelser skett, exempelvis sen ankomst och att mobiltelefoner ringt, trots det menar vi att undersökningen ändå har en hög reliabilitet då de slumpmässiga händelserna inte uppfattas ha betydande påverkan på resultatet⁷⁵. Samtliga fokusgrupper har genomförts med liknande struktur då samtliga av uppsatsens författare har deltagit, inspelning har skett med hjälp av bandspelare och fyra av fem fokusgrupper har utgått utifrån samma intervjuguide. Deltagarna i fokusgrupperna behandlas anonymt till den grad det är möjligt⁷⁶ och vi ser därför ingen anledning till att misstänka opålitliga svar.

⁷³ Bryman. (2002). Sid. 474

⁷⁴ Jfr. Wibeck. (2000). Sid. 93

⁷⁵ Jfr. Trost. (2007). Sid. 99-101

⁷⁶ Wibeck. (2000). Sid. 115 jfr. Trost. (1997). Sid. 39-41

3. Teoretisk referensram

3.1 Följarens roll och kontextens påverkan

Ledarskapet är en social konstruktion mellan ledare och följare i olika kontexter och ska betraktas som en komplex och dynamisk relation där såväl ledare som följare har en betydande roll för relationens utformning.⁷⁷ Att finna en gemensam definition av begreppet följare och tydliggöra dess innebörd kan uppfattas komplext då följarskapsforskningen inte resulterat i en sådan.⁷⁸ Vi använder begreppet följare i betydelse av en individ som väljer att följa en ledare och ser följaren som en aktiv part i relation till ledaren och inte som en passiv viljelös individ som den traditionella synen förespråkat.⁷⁹ Att vara ledare, eller chef, har likaså varierande innebörd och särskiljs ofta,⁸⁰ något som vår uppsats dock inte kommer att ta hänsyn till då vi avser använda begreppen ledare och chef synonymt för den som följaren följer.

Chaleff och Kelley menar att följarskapet utmärks av ett rolltagande och vilken roll vi tar som följare påverkar organisationens effektivitet och framgång.⁸¹ Howell och Méndez menar att vilken roll följaren har bestäms av följarens självuppfattning och identitet, ledarens förväntningar och organisatoriska faktorer.⁸² I likhet menar Blackshear att en följares roll i en verksamhet avgörs av dess prestationer, vilka inte är konstanta utan påverkas av förändringar hos individen, ledaren samt den organisatoriska kontexten.⁸³ Vi tar utgångspunkt i de tre faktorerna, följarens självuppfattning och identitet, ledarens beteende samt organisatoriska faktorer, inspirerade av Howell och Méndez samt Blackshear, för att förstå 80-talisternas i frontlinjens relation till sina ledare. De presenterade faktorerna bidrar med intressanta teman för att besvara uppsatsens frågeställning och uppfylla syftet. Under vardera faktor presenteras teorier som utgjort grunden för undersökningens syfte och frågeställning men även teorier som framkommit för att förklara intressanta mönster och aspekter i det empiriska materialet. De teoretiska

⁷⁷ Popper. (2004). Sid. 117-118 jfr. Mayo & Pastor. (2007). Sid. 93, 95 jfr. Meindl. (1995). Sid. 330 jfr. Heller & Van Til. (1982). Sid. 406 jfr. Bennis. (2008). Sid. 4 jfr. Bennis. (2010). Sid. 3 jfr. Frisina. (2005). Sid. 12

⁷⁸ Defee et al. (2009). Sid. 67-68 jfr. McGregor. (2006). Sid. 16

⁷⁹ Bligh et al. (2007). Sid. 269 jfr. Goffee & Jones. (2001). Sid. 148 jfr. Frisina. (2005). Sid. 12 jfr. Baker. (2007). Sid. 56 jfr. Hollander & Offerman. (2009). Sid. 67

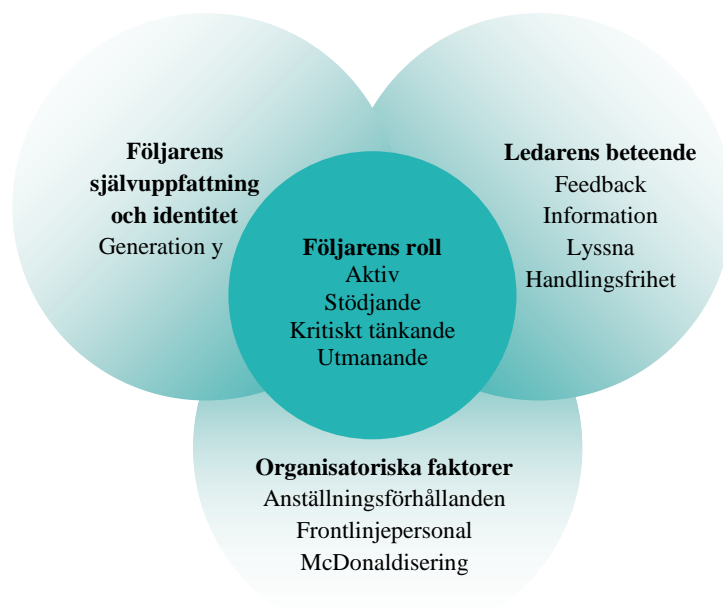
⁸⁰ Se t.ex. Zalesnik (2004). jfr. Kotter. (2001). jfr. Mintzberg. (1990).

⁸¹ Kelley. (1988). Sid. 142-145 jfr. Chaleff. (2009). Sid. 39-40

⁸² Howell & Méndez. (2008). Sid. 27-34

⁸³ Blackshear. (2003). Sid. 25-30

utgångspunkterna resulterar i nedanstående modell som det teoretiska kapitlet är strukturerat utefter.



Figur 1. En följarskapscentrerad analysmodell

De teorier som vid den empiriska insamlingens början var fastställda innefattar som presenterat vad som avgör följarens roll enligt Kelleys och Chaleffs följarskapsteorier samt teori om generation y som anses förklara följarens identitet och beteende liksom teori om frontlinjepersonal, som uppfattas vara en organisatorisk faktor. Teorier som kan förklara vad som i undersökningen uppfattats vara betydelsefulla faktorer i ledarens beteende har därefter tillkommit i form av begreppen lyssna, ge information, feedback och handlingsfrihet. Organisatoriska faktorer i form av anställningsförhållanden och McDonaldiserade arbetsplatser har vidare funnits vara intressanta för att kunna analysera det empiriska materialet då det är återkommande aspekter som respondenterna presenterat. Inledningsvis presenteras Kelleys och Chaleffs utgångspunkter för olika följarskapsroller för att där efter redogöra för de faktorer som påverkar och avgör vilken roll följaren faktiskt tar.

3.2 Rollen som följare

Kellerman presenterar att det är få forskare som har studerat följarskapet och de roller medarbetare tar i relation till sin ledare. Kelley och Chaleff är dock två framstående forskare som studerat följarskapet i form av ett rolltagande och har intresserat sig för de medarbetare som befinner sig på en lägre nivå i den organisatoriska hierarkin.⁸⁴ Då denna uppsats värderar frontlinjemedarbetares åsikter uppfattas Kelleys och Chaleffs forskning som en relevant utgångspunkt för studien.

3.2.1 Kelleys följardimensioner

Det individuella beteendet påverkar huruvida följaren uppfattas som en effektiv eller ineffektiv och Kelley kategoriserar följare utifrån två underliggande dimensioner. Individens förmåga till självständigt, kritiskt tänkande utgör den första dimensionen och individens handlingsbenägenhet och valet att ta en aktiv eller passiv roll som följare utgör den andra dimensionen.⁸⁵

Vilken grad av kritiskt tänkande en följare har är enligt Kelley betydelsefullt för följarens roll. De främsta följarna har en hög grad av självständigt, kritiskt tänkande och beskrivs som individer som är innovativa och kreativa samt ger konstruktiv kritik och tänker på egen hand. Motsatsen till dessa följare är de individer som har en låg grad av självständigt, kritiskt tänkande vars begränsade tankeverksamhet gör att de kräver tillsägelse och direktiv från ledaren för att prestera inom organisationen. Att vara självständigt, kritiskt tänkande är dock som presenterat enbart en av Kelleys två dimensioner för att bestämma följjarrollen som vidare påverkas av huruvida följaren är passiv eller aktiv i sitt arbete. Utifrån handlingsbenägenhet är den främsta följaren den som deltar aktivt i verksamheten och som till följd av sin initiativförmåga kan påbörja arbetet utan direktiv från ledaren liksom gör saker utöver arbetsbeskrivningen. De mest passiva följarna anses vara den minst eftersträvansvärda följartypen på grund av att de är lata, undviker ansvar och är i ständigt behov av ledaren för motivation och kräver övervakning.⁸⁶

De två presenterade dimensionerna sätter Kelley i relation till varandra i en fyrfältsmodell, ur vilken fem följarskapsroller tar form: fåret, ja-sägaren, allierade, överlevaren och

⁸⁴ Kellerman. (2007). Sid. 2

⁸⁵ Kelley. (1988). Sid. 143 7 jfr. Kelley. (1992). Sid. 93-95 jfr. Kelley (2008). Sid.

⁸⁶ Kelley. (1992). Sid. 93-94

stjärnan.⁸⁷ Den följare som anses vara mest passiv och minst effektiv för organisationen är fåret som beskrivs vara okritisk och utan ansvars- och initiativförmåga. Till skillnad från fåret antar ja-sägaren en något mer aktiv roll och eftersträvar att vara sin ledare till lags samt genomföra alla arbetsuppgifter som tilldelats utan att påvisa ett kritiskt förhållningssätt och följaren kan uppfattas underkasta sig ledaren. Såväl fåret som ja-sägaren kräver direktiv och motivation från ledaren och uppfattas således vara i ett beroendeförhållande. Den tredje typen av följare, allierade, är energiska och kritiskt tänkande individer som trots sin förmåga väljer att ta en passiv roll i organisationen då de har en negativ attityd och ofta är skeptiska till förändringar.⁸⁸ Inte heller överlevaren blir exalterad över varje ny förändring eller vision som sker men väljer att vända kappan efter vinden och arbetar utefter mottot att göra vad de måste för att överleva inom verksamheten.⁸⁹ Stjärnan representerar den mest effektiva följaren och karaktäriseras av förmågan att tänka och agera självständigt, vara problemlösare, risk- och initiativtagare samt våga ge uttryck för sina kritiska åsikter när de inte håller med ledaren. Deras självständighet gör att de kan genomföra sina arbetsuppgifter utan en ledare och ledarens roll i en organisation blir därmed att hantera övergripande förändringar istället för att övervaka och ge direktiv. De effektiva följarna är fokuserade, effektiva, modiga, ärliga och trovärdiga vilket bidrar till att de inger förtroende. Kelley menar att det är denna följare, stjärnan, som är mest betydelsefulla för ledaren och avgörande för organisatorisk framgång.⁹⁰

3.2.2 Chaleffs följardimensioner

Chaleff menar att de två kritiska dimensioner som bestämmer följarens roll i förhållande till ledaren är dennes förmåga och vilja att utmana ledarens beteende, handlingar och beslut som kan äventyra organisationens syfte samt följarens förmåga och vilja att stödja ledaren.⁹¹ Att utmana ledaren syftar till att följaren, i de situationer som de upplever att ledarens beteende, handlingar och beslut strider mot vad de upplever vara rätt, uttrycker det och står upp mot denne, trots vetskapen om att det kan orsaka en konflikt och att de kan bli avvisade. Att följaren står upp mot ledaren har dock lite värde om inte ledaren hör eller kan

⁸⁷ Kelley. (1988). Sid. 143 jfr. Kelley. (1992). Sid. 94-97 jfr. Kelley. (2008). Sid. 7

⁸⁸ Kelley. (1988). Sid. 143 jfr. Kelley. (1992). Sid. 99-114, 121-124 jfr. Kelley. (2008). Sid. 99-115, 121-124

⁸⁹ Kelley. (1988). Sid. 143 jfr. Kelley. (1992). Sid. 116-121 jfr. Kelley. (2008). Sid. 7-8

⁹⁰ Kelley. (1988). Sid. 144-146 jfr. Kelley. (1992). Sid. 125-130

⁹¹ Chaleff. (2009). Sid. 39-40

uppmärksamma följarens agerande och följaren har en väsentlig roll i att finna ett sätt att framföra feedback.⁹²

Lika viktigt som att följaren utmanar ledaren är att denne stödjer ledaren genom att anta nya uppgifter och ansvarsområden som följaren upplevs ha styrkor inom samt kompletterar ledarens svaga sidor. Följaren avlastar därmed ledaren och verkar för organisationens bästa. Den stödjande följaren står upp för sin ledare och de svåra beslut som ledaren måste fatta för att organisationen ska uppnå sitt syfte. Argumentera och visa på vilka idéer som är de bästa för organisationen och bidra med nya lösningar och alternativ utgör ytterligare uppgifter för följaren i dennes uppgift att stödja ledaren.⁹³

Chaleff har utifrån de två kritiska dimensionerna, stödja och utmana, utformat en fyrfältsmodell som resulterat i fyra följarskapsroller som han benämner resursen, individualisten, implementeraren och partnern. De följare som kan kategoriseras som resursen har varken förmåga att stödja eller utmana ledaren utan framför sina åsikter till tredje part, undviker kontakt med auktoriteter och utför ett arbete som motsvarar minimikraven på vad de förväntas utföra och bidrar således marginellt till organisationens effektivitet. Individualisten saknar liksom resursen förmågan att stödja chefen men tvekar däremot inte att uttala sina åsikter för ledaren om vad denne anser om hans eller hennes agerande och beslut. Individualisten marginaliserar dock ofta sig själva som en följd av att de har viljan att utmana ledaren men inte har samma förmåga att stödja ledaren, vilket resulterar i att deras kritik blir förutsägbar och ledaren finner sätt att tysta dem. Implementeraren utgör motsatsen till individualisten då denne stödjer men inte har förmågan att utmana ledare om de beslut och handlingar som denne tagit leder organisationen i felaktig riktning. Den fjärde och sista följarrollen som Chaleff presenterar, baserade på de två kritiska faktorerna stödja och utmana, är partnern. Partnern är den följare som tar fullt ansvar för såväl det egna som ledarens beteende och som i hög grad är villig att ge ett betydande stöd till ledaren men även kan ifrågasätta dennes beteende och policys. Partnern som vidare beskrivs som ansvars- och risktagare kompletterar ledaren samt har ett kamratförhållande med auktoriteter är den följare som främst betraktas bidra till organisationens effektivitet och som därmed är den mest eftersträvansvärda.⁹⁴

⁹² Chaleff. (2009). Sid. 85-111

⁹³ Ibid. Sid. 57-85

⁹⁴ Ibid. Sid. 39-42

Såväl Kelley som Chaleff gör skillnad på de följare som bidrar till organisationens effektivitet och de som inte gör det och det går vidare att uttyda likheter mellan de båda forskarnas sätt att kategorisera följare. Chaleff menar att Kelleys dimension, självständiga och kritiskt tänkande, antydningssvis kan jämföras med hans dimension att utmana och att Kelleys dimension, aktiv respektive passiv, finns likheter med hans parameter, vilja att stödja.⁹⁵ Vi kommer att använda såväl Kelleys som Chaleffs dimensioner, stödja och utmana, aktiv och passiv samt självständig och kritisk tänkande för att uppfylla syftet att öka kunskapen om hur 80-talister som arbetar i frontlinjen i tjänsteverksamheter uppfattar relationen till sin ledare. Dimensionerna används som ett tankecentrum för respondenterna att reflektera över sin roll som följare och Kelleys och Chaleffs följarrollsforskning kommer inte att användas till att placera in respondenterna i forskarnas specifika roller som dock presenterats för att öka förståelsen för dimensionerna. Fortsättningsvis när vi hänvisar till följarnas roller syftar vi till de fyra dimensionerna.

3.3 Avgörande för följarens beteende

För att förstå relationen mellan ledare och följare och den roll som följaren har krävs en förståelse för de faktorer som påverkar rolltagandet och därmed relationen.⁹⁶ Som ovan presenterat utgår vi från tre faktorer: följarens självuppfattning och identitet, ledarens beteende samt den organisatoriska kontexten, som nästföljande presenteras och utvecklas.

3.3.1 Följarens självuppfattning och identitet

Hur följaren ser på sig själv och i relationen till andra liksom dennes beteende, värderingar och attityder påverkar den roll de tar i relationen till ledaren.⁹⁷ En individs beteende, värderingar och attityder påverkas i stor utsträckning av det samhälle som individen är uppvuxen i.⁹⁸ Anställda som vuxit upp under olika tidsperioder har således olika världsbilder och värderingar, vilket resulterar i att de inte beter sig, kommunicerar och interagerar med andra människor på samma sätt.⁹⁹ Att fördjupa sig i de egenskaper, värderingar och beteende som karakteriserar 80-talisterna i arbetet är intressant för att öka och fördjupa förståelsen för den generation som ligger till grund för undersökningen. 80-

⁹⁵ Chaleff. (2008). Sid. 75

⁹⁶ Howell & Méndez. (2008). Sid. 29 jfr. Popper. (2004). Sid. 118

⁹⁷ Howell & Méndez. (2008). Sid. 29-30, 33 jfr. Chaleff. (2008). Sid. 72

⁹⁸ Fürth et al. (2007). Sid. 12 jfr. Parment. (2010). Sid. 10-23

⁹⁹ Glass. (2007). Sid. 98

talisterna benämns dock ofta för generation y i forskningssammanhang¹⁰⁰ och därför fördjupar vi oss i detta begrepp såväl som i hur 80-talisterna beskrivs.

3.3.1.1 Generation Y

Dagens arbetsmarknad består framförallt av tre generationer, babyboomers, generation x och generation y.¹⁰¹ En generation definieras av Strauss och Howe som en grupp av individer födda inom ett begränsat antal år och som har gemensamma föreställningar, beteende och som upplever att de är medlemmar i en gemensam generation.¹⁰² Babyboomers är födda under eller efter andra världskriget, mellan år 1941 och år 1960, och beskrivs som optimistiska, drivna och idealiska. Generation x som föddes år 1961 till år 1976 framställs som mer skeptiska, mindre lojala och betydligt mer självständiga än babyboomers.¹⁰³ Den senaste generationen som gjort inträde på arbetsmarknaden har fått flera benämningar exempelvis ”millennials”, ”nexters”, ”the digital generation” och generation y.¹⁰⁴ Denna unga generation som vi benämner generation y har växt upp i ett samhälle som präglas av globalisering och mångfald liksom Internet och de oändliga möjligheter som teknologin erbjuder. I ett samhälle där möjligheterna är gränslösa och valen är obegränsade till antalet har de uppmuntrats att tro att allt är möjligt liksom till att förverkliga sig själv.¹⁰⁵ För 80-talisterna betraktas arbetet som ett självförverkligande och medel för att uppnå de uppsatta målen i livet och således inte som en plikt eller rättighet som det gjordes under 1960- och 1970-talet.¹⁰⁶ Det finns ett högt krav på nya möjligheter som kan bidra till den personliga utvecklingen och om en arbetsplats endast erbjuder enformiga och vad som uppfattas som tråkiga arbetsuppgifter väljer 80-talisterna att lämna organisationen för att söka en ny arbetsgivare. De beskrivs därför som illojala mot sin arbetsgivare men desto mer lojala mot sig själva¹⁰⁷ och 80-talisterna kan uppfattas som ett kollektiv av individualister.¹⁰⁸

Generation y kännetecknas av att vara självständiga, ansvarstagande och kreativa samt av att de uppskattar flexibilitet och frihet i arbetet samtidigt som de vill ha tydliga direktiv och

¹⁰⁰ Se t.ex. Parment. (2008). Sid. 20-22 jfr. Martin. (2005). Sid. 40 jfr. Glass. (2007). Sid. 99

¹⁰¹ Glass. (2007). Sid. 99

¹⁰² Strauss & Howe. (1992). I Glass. (2007). Sid. 98-99

¹⁰³ Glass. (2007). Sid. 99-100

¹⁰⁴ Se t.ex. Glass. (2007). Sid. 99-100 jfr. Martin. (2005). Sid. 40 jfr. Parment. (2008). Sid. 20

¹⁰⁵ Martin. (2005). Sid. 41-42 jfr. Parment. (2008). Sid. 21-27

¹⁰⁶ Parment. (2008). Sid. 81-83

¹⁰⁷ Fürth et al. (2007). Sid. 19, 81-82, 88 jfr. Parment. (2008). Sid. 80-81, 84-86

¹⁰⁸ Martin. (2005). Sid. 41-42 jfr. Parment. (2008). Sid. 21-27

stöd från chefen.¹⁰⁹ De är öppna för auktoritet men ställer dock krav på auktoritetens kompetens. Saknar auktoriteten kompetens minskar förtroendet för personen i fråga. Uppfattas denne däremot ha tillräcklig kompetens ger 80-talisten auktoriteten handlingsutrymme och rätt till beslutsfattande.¹¹⁰ Martin menar att unga människor i arbetslivet ifrågasätter ledaren i nästintill samtliga frågor.¹¹¹ I likhet med Martin menar Parment att generation y ifrågasätter ledaren utan rädsla om de upplever att något är fel. De tillåter sig inte att bli nedtryckta utan är noga med att markera eventuellt missnöje samtidigt som de kräver kontinuerlig uppföljning för att slippa sväva i ovisshet under en längre tid. 80-talisterna är således inte sena på att ge feedback och förväntar sig vidare att få direkt feedback på de egna prestationerna.¹¹² Att få tillgång till information är likaså betydande för generationen vilket gör att de är välinformerade och har breda referensramar. Tillsammans med dess konstruktiva synsätt och kreativa förmåga möjliggörs 80-talisterna att skapa nya smarta lösningar.¹¹³ Som resultat av att ha utmanats av skilda föreställningar, möjligheter och åsikter under sin uppväxt är de inte villiga att nöja sig med en lösning förrän andra alternativ har utforskats.¹¹⁴ Det är dock av vikt att organisationen tar hand om dessa kreativa medarbetare och ger dem utrymme att komma med nya idéer för att inte förlora denna värdefulla resurs.¹¹⁵

Trots att gemensamma värderingar, beteende och syn på arbete och arbetsplatsen kan uttydas bland generation y framhäver Glass att varje enskild individ i en generation värderar faktorer i arbetet olika högt och en hel generation ska därmed inte betraktas som en heterogen grupp.¹¹⁶

3.3.2 Ledarens beteende

Forskare menar att ledaren har inverkan på följarens identitet och beteende även om ledarens påverkan är mer komplex än vad som tidigare menats. Det vill säga att ledare och följare inte ska betraktas som två motpoler utan följarens och ledarens identiteter och

¹⁰⁹ Martin. (2005). Sid. 40, 42

¹¹⁰ Parment. (2008). Sid. 73-75

¹¹¹ Martin. (2005). Sid. 42

¹¹² Parment. (2008). Sid. 73, 87-88, 220

¹¹³ Ibid. Sid. 220-221, 233

¹¹⁴ Martin. (2005). Sid. 42

¹¹⁵ Parment. (2008). Sid. 232-233

¹¹⁶ Glass. (2007). Sid. 100

beteende är sammanlänkade och är ett resultat av varandra.¹¹⁷ Ledaren kan dock inverka på följarens beteende genom att ge feedback, lyssna och skapa handlingsfrihet, vilket redogörs för nedan.

3.3.2.1 Att ge feedback och information

Att erkänna och uppskatta sig själv utgör ett behov eller åtminstone en önskan hos samtliga människor i samhället. För att behovet ska tillfredställas krävs dock inte enbart en inre självuppskattning utan människan har vidare ett behov av ett yttre erkännande och uppskattning från omgivningen.¹¹⁸ Behovet gör sig inte minst gällande i arbetet. Grönroos framhäver medarbetarnas behov av erkännande i tjänsteverksamheter och poängterar behovet av feedback¹¹⁹ som vidare går hand i hand med följarskap enligt Maroosis¹²⁰. Följare behöver känna sig viktiga och därmed är ett erkännande för utförda insatser av betydelse för dem.¹²¹ Feedback bidrar till att medarbetarna känner sig sedda och bekräftade¹²² liksom guidar deras beteende genom att förstärka och uppmuntra beteende och fyller en väsentlig funktion i att förbättra medarbetarens prestationsförmåga genom att plocka fram inneboende resurser¹²³. Genom att förklara för medarbetarna hur väl de utför sina arbetsuppgifter och svarar till organisationens förväntningar ökar deras och motivation liksom det ökar tryggheten och viljan att våga utmana och tänja gränser.¹²⁴

Ledaren har en nyckelroll i den feedback som medarbetaren erhåller och ger omedvetet feedback dagligen, exempelvis genom hur denne hälsar eller går igenom korridoren.¹²⁵ Chefer har dock en tendens att förbise eller sakna förståelse för medarbetarnas behov av erkännande, uppmuntran och feedback. De fokuserar istället på informationsflödet av arbetsrutiner, varor och tjänsters egenskaper och löften som kunderna har fått genom exempelvis reklamkampanjer, det vill säga information som är nödvändig för att medarbetarna ska kunna utföra sina arbetsuppgifter.¹²⁶ En ledares förmåga att kommunicera med sina medarbetare är av betydelse då bristande information om vad som pågår i

¹¹⁷ Collinson. (2006). Sid. 186-187

¹¹⁸ Maslow. (1943). Sid. 381- 382

¹¹⁹ Grönroos. (2002). Sid. 370

¹²⁰ Maroosis. (2008). Sid. 18

¹²¹ Goffee & Jones. (2006). Sid. 24

¹²² König. (2007). Sid. 6-7

¹²³ Grönroos. (2002). Sid. 370-371 jfr. Maroosis. (2008). Sid. 18-20 jfr. König. (2007). Sid. 3-6

¹²⁴ König. (2007). Sid. 3

¹²⁵ Ibid. Sid. 5-6, 11

¹²⁶ Grönroos. (2002). Sid. 370

verksamheten eller otillräcklig information om varför vissa beslut fattas resulterar i att medarbetare inte känner sig betydelsefulla för organisationen.¹²⁷ Såväl feedback som ledarens förmåga att kommunicera är därmed av betydelse för medarbetaren.

3.3.2.2 Att lyssna

Förutom att vara skickliga kommunikatörer måste ledaren även vara en god lyssnare, en aktivitet som ofta kommer i skymundan.¹²⁸ Studier påvisar att ledaren står för cirka 80 procent av vad som sägs i interaktionen med andra¹²⁹ och lyssnar endast i mindre omfattning. Att lyssna är en grundläggande del av ledarskapet och för den interaktion som sker i en organisation kan ett aktivt lyssnande kan medföra betydande skillnader.¹³⁰ I en studie genomförd av Alvesson och Svenningsson har vikten av att en ledare eller chef ägnar sig åt att lyssna och småprata med sina medarbetare påvisats. Det är inte agerandet i sig, det vill säga lyssnandet och småpratandet, som är betydande utan det faktum att det är chefen som utför dessa aktiviteter. Medarbetaren upplever ett känslomässigt värde där de känner sig respekterade, sedda och inkluderade när de upplever att ledaren lyssnar.¹³¹ En känsla av tillhörighet och betydelsefullhet skapas samt att deras åsikt hörs och gör skillnad.¹³² Med betydelsefullheten ökar medarbetarnas benägenhet att experimentera, ta risker och växa i sin arbetsroll.¹³³

3.3.2.3 Att skapa handlingsfrihet

På senare år har allt fler tjänsteverksamheter valt att skapa handlingsfrihet för sina medarbetare.¹³⁴ Att personalen ges handlingsfrihet innebär att exempelvis frontlinjepersonalen ”/.../har befogenhet att fatta beslut och vidta åtgärder i ett stort antal tänkbara problemsituationer”.¹³⁵ Det finns dock gränser för hur mycket befogenhet som kan ges till personalen och ledaren har här en viktig uppgift att avgöra omfattningen av handlingsfriheten.¹³⁶ Det är av betydelse att handlingsfriheten resulterar i att personalen uppfattar att de får ansvar och känner att de uppmuntras till att agera mer kundinriktat och

¹²⁷ Kelly. (2007). Sid. 16

¹²⁸ Alvesson & Svenningsson. (2003a). Sid. 1439

¹²⁹ Hoppe. (2007). Sid. 14

¹³⁰ Alvesson & Svenningsson. (2003a). Sid. 1436-1455 jfr. Hoppe. (2007). Sid. 11, 14

¹³¹ Alvesson & Svenningsson. (2003a). Sid. 1435, 1443, 1446

¹³² Alvesson & Svenningsson. (2003a). Sid. 1451 jfr. Bell. (2002). Sid. 17, 78

¹³³ Bell. (2002). Sid. 17, 78

¹³⁴ Bowen & Lawler III. (2006). Sid. 155

¹³⁵ Grönroos. (2002). Sid. 382

¹³⁶ Grönroos. (2002). Sid. 382-383 jfr. Bowen & Lawler III. (2006). Sid. 155

effektivt. Genom handlingsfriheten kan frontlinjepersonalen uppleva makt och har möjlighet att leverera hög servicekvalitet.¹³⁷ Det finns emellertid forskare som är kritiska mot begreppet handlingsfrihet. Kellerman presenterar att begreppet ska ses som manipulativt då det syftar till att få de underordnade att tro att de har ett förändrat förhållande till sina chefer och att de delar makten. Ett delat maktförhållande finns däremot inte då det i de allra flesta organisationer finns en ledare som har kontroll över den underordnade.¹³⁸ Även Korczynski menar att arbetsgivaren vid handlingsfrihet har stor kontroll över personalen, den enda skillnaden är nu att kontrollen kommer från ett annat håll.¹³⁹ Medarbetarnas arbetsinsatser kan exempelvis styras genom standardiserade processer. De standardiserade processerna bidrar till att begränsa utsträckningen av medarbetarnas ansvarstagande liksom för agerande som avviker från ledarens utstakade väg.¹⁴⁰

Oakland och Oakland menar att om handlingsfrihet ges till personalen på ett genomtänkt sätt kan det ha stort inflytande på arbetstillfredsställelsen, vilket i sin tur kan leda till att kontakten med kunderna förbättras.¹⁴¹ Mer makt och handlingsfrihet åt personalen kräver dock en tillitsfull relation mellan ledare och anställda.¹⁴² Tillit är vidare en grundläggande förutsättning för att en relation ska skapas mellan ledare och följare.¹⁴³ Att skapa tillit handlar om att reducera osäkerheten i en relation¹⁴⁴ och en hög grad av tillit bidrar till förbättrat samarbete och en ökad effektivitet i organisationen¹⁴⁵. Tillit kan skapas på flera olika sätt, exempelvis genom personliga utbyten inom en organisation eller som ett resultat av att en följare väljer att ta ansvar utanför deras föreskrivna åtaganden.¹⁴⁶ En fördjupad form av tillit i relation mellan ledare och följare kan skapas genom viljan att uttrycka sårbarhet, något som innebär att parterna vågar erkänna sina misstag för varandra. Allteftersom parterna vågar vara alltmer sårbara förstärks förtroendet dem emellan och relationen blir starkare. Till följd av att ledare och följare utvecklar en ömsesidig tillit

¹³⁷ Grönroos. (2002). Sid. 383

¹³⁸ Kellerman. (2008). Sid. 8

¹³⁹ Korczynski. (2002). Sid. 122-127

¹⁴⁰ Grönroos. (2002). Sid. 383

¹⁴¹ Oakland & Oakland. (1998). Sid. 190

¹⁴² Khan. (1997). Sid. 44-50

¹⁴³ Avolio & Reichard. (2008). Sid. 332

¹⁴⁴ Rempel et al. (2001). Sid. 58-59 jfr. Avolio & Reichard. (2008). Sid. 332-334

¹⁴⁵ Dirks. (1999). Sid. 445

¹⁴⁶ Se t.ex. Jones & George. (1998). Sid. 539 jfr Avolio & Reichard. (2008). Sid. 333

möjliggörs för ledaren att låta följarna vara mer självständiga och fatta egna beslut, vilket i sin tur gör att följarna känner mer ansvar för prestationerna inom verksamheten.¹⁴⁷

3.3.3 Organisatoriska faktorer

Även den organisatoriska kontexten som innefattar såväl interpersonella som strukturella faktorer påverkar följarens roll genom att förstärka eller begränsa en följares beteende.¹⁴⁸ Faktorer som är av relevans inom tjänstesektorn och för denna uppsats är anställningsförhållande och arbetssituationen för frontlinjepersonalen samt graden av handlingsfrihet och standardisering inom organisationen. Samtliga faktorer kommer nedan att redogöras för.

3.3.3.1 Anställningsförhållanden i tjänstesektorn

Flertalet av tjänsteindustrins diversifierade områden domineras av stora nationella och internationella organisationer som karaktäriseras av byråkrati och strävan efter effektivitet. Att vara effektiv innebär minimering av kostnader samtidigt som kunderna ska erhålla god servicekvalitet.¹⁴⁹ För att göra det möjligt att vara effektiv och ge kunderna en god service har antalet deltidsanställningar, tidsbegränsade och tillfälliga anställningsavtal på senare tid ökat.¹⁵⁰ Ökningen påverkas även av kravet att hantera ojämna kundströmmar, vilket kräver flexibilitet i personalstyrkan inom tjänstesektorn då efterfrågan varierar beroende på vilken dag på året eller tid på dygnet det är.¹⁵¹ Personalen används därmed som en flexibel resurs.¹⁵² McDonald och Makins presenterar att beroende på om en medarbetare är heltids- eller deltidsanställd så kan de ha olika uppfattningar om arbetsförutsättningarna, vilket kan komma att påverka deras hängivenhet till organisationen samt till vilken grad arbetssysslorna uppfattas som tillfredsställande.¹⁵³ Huruvida personalen upplever sin arbetssituation som tillfredsställande påverkar den service kunderna upplever.¹⁵⁴ Hur arbetssituationen för frontlinjearbetare ser ut kommer vidare att presenteras.

¹⁴⁷ Avolio & Reichard. (2008). Sid. 332-334

¹⁴⁸ Howell & Méndez. (2008). Sid. 27

¹⁴⁹ Korczynski. (2002). Sid. 58, 77-80

¹⁵⁰ SOU 2005:105. Sid. 129 jfr. Kalleberg. (2000). Sid. 341 jfr. McDonald & Makin. (2000). Sid. 84

¹⁵¹ SOU 2005:105. Sid. 136 jfr. Antman. (1997). Sid. 47

¹⁵² McDonald & Makin. (2000). Sid. 84

¹⁵³ Ibid. Sid. 84-91

¹⁵⁴ Korczynski. (2002). Sid. 40, 76-77

3.3.3.2 Frontlinjepersonal

Frontlinjepersonalen i tjänsteverksamheter är de som har direktkontakt med kunden och i den stund parterna möts uppstår servicemötet.¹⁵⁵ I servicemötet skapas tjänsten och dess kvalitet i samproduktion mellan kund och frontlinjepersonal, något som resulterar i att såväl kund som medarbetare är av betydelse för den tjänst som produceras.¹⁵⁶ Tjänster kan därmed ses som en social process¹⁵⁷ och frontlinjepersonalens arbetsrelationer kan ses som en treenighet mellan dem, kunden och ledningen¹⁵⁸. Till följd av relationens utformning har frontlinjepersonalen en betydande roll för verksamheten då de utgör en länk mellan ledning och kund. Frontlinjepersonalen måste därmed hantera krav från såväl den egna ledaren som från verksamhetens kunder, dualistiska påtryckningar och krav som kan vara motstridiga kan leda till att frontlinjepersonalen utsätts för en pressad situation. Även om kunden i vissa situationer är orsaken till att frontlinjepersonalen känner press kan kunden i andra sammanhang vara en källa till välbehag då personalen finner tillfredsställelse i arbetet genom att hjälpa kunden mot ett tack i gensvar.¹⁵⁹

Relationen mellan kund, frontlinjearbetare och ledare avser utgöra en vinn-vinn-vinn situation.¹⁶⁰ Det förutsätter dock att medarbetarna ges handlingsfrihet och tillåts vara kreativa i interaktionen med kunden så att kunden kan erhålla god service och ledningen kan glädjas över nöjda och lojala kunder.¹⁶¹ Ledningen kan dock välja ett alternativt sätt att försäkra sig om att rätt servicekvalitet erbjuds kunderna genom att begränsa frontlinjepersonalens handlingsfrihet och istället införa standardiserade arbetsrutiner.¹⁶²

3.3.3.3 Standardiserade arbetsplatser

Ritzer presenterar att samhället har kommit att präglas av McDonaldisering då framgångsrika snabbmatskedjors arbetsprocesser och organisering påverkat hur flertalet företag väljer att arbeta idag. McDonaldiseringen har bidragit till skapandet av allt fler arbeten som ställer begränsade krav på kunskap och kompetens, inte minst i tjänstesektorn. Arbetena som benämns Mc Jobs karakteriseras av att de ofta involverar en rad enkla

¹⁵⁵ Korczynski. (2002). Sid. 2, 193 jfr. Normann. (2000). Sid. 29 jfr. Grönroos. (2008). Sid. 426

¹⁵⁶ Korczynski. (2002). Sid. 5-6, 13 jfr. Normann. (2000). Sid. 57, 69, 101 jfr. Grönroos. (2002). Sid. 33, 59

¹⁵⁷ Normann. (2000). Sid. 58

¹⁵⁸ Korczynski. (2002). Sid. 2, 193

¹⁵⁹ Ibid. Sid. 40, 58, 75-79

¹⁶⁰ Ibid. Sid. 3, 39, 194

¹⁶¹ Korczynski. (2002). Sid. 194 jfr. Normann. (2000). Sid. 101

¹⁶² Normann. (2000). Sid. 101

uppgifter som ska utföras så effektivt som möjligt på en noggrant uträknad tid som begränsar hur lång tid varje uppgift får ta.¹⁶³ Särskiljande för Mc Jobs är även att anställda tvingas ta välplanerade roller och följa stränga rutiner om hur de ska agera, tala och se ut och utan möjlighet att uttrycka emotionella behov.¹⁶⁴ Personalens agerande blir därmed förutsägbart och noggranna kontroller bidrar till att anställda kan uppfattas som ”mänskliga robotar” då de i grund och botten säger samma sak, varje timme, varje dag. Trots att dessa jobb kan anses minska det mänskliga värdet är anställdas motstånd till Mc Jobs lågt. Ritzer menar att detta beror på att en människans liv till stor del spenderas i McDonaldiserade system vilket resulterar i att anställda inte har något annat att jämföra med.¹⁶⁵

Samtliga teorier som inledningsvis i kapitlet presenterades i analysmodellen har nu redogjorts för och de kommer vidare att användas för att diskutera 80-talisternas uppfattning om relationen till sina ledare och vilken roll de har i denna relation.

¹⁶³ Ritzer. (2004). Sid. 59-60

¹⁶⁴ Ritzer. (1998). I Korczynski. (2002). Sid. 43

¹⁶⁵ Ritzer. (2004). Sid. 60, 67

4. Empiri och analys

4.1 *Analys av följarskap i praktiken*

Det insamlade empiriska materialet presenteras och analyseras med hjälp av den presenterade teoretiska utgångspunkten i syfte att öka kunskapen om hur 80-talister som arbetar i frontlinjen i tjänsteverksamheter uppfattar relationen till sin ledare. Analysen struktureras utifrån de fyra dimensionerna, aktivt, stödjande, självständigt kritiskt tänkande samt utmanande, hämtade från Chaleffs och Kelleys teorier för att kategorisera följare i roller. Under vardera dimension presenteras fokusgruppsdeltagarnas vilja och förmåga att anta följarrollen liksom vilka ledarskapsrelaterade och organisatoriska faktorer som påverkar rolltagandet. Vi inleder med att diskutera fokusgruppsdeltagarna i rollen som aktiva följare.

4.2 *En aktiv följarroll*

För att bedömas vara en aktiv följare enligt Kelley ska denne som presenterat delta aktivt i verksamheten och till följd av sin initiativförmåga kunna påbörja arbetsuppgifter utan direktiv från ledaren samt utföra uppgifter utöver arbetsbeskrivningen. Motsatsen till den aktiva följaren är den passiva följaren som är lat, undviker ansvar, har ett ständigt behov av ledaren för motivation samt kräver övervakning i arbetet.¹⁶⁶ Utefter beskrivningen av följaren kan ansvar- och initiativförmåga anses utgöra två karaktärsdrag som är av väsentlig betydelse för att kunna ta rollen som aktiv följare. Då 80-talisterna beskrivs vara ansvarstagande, uppskatta flexibilitet och frihet i arbetet samtidigt som de vill ha tydliga direktiv och stöd från chefen¹⁶⁷ ställer vi oss frågande till huruvida de kan bedömas vara den aktiva eller passiva följaren och diskuterar det utifrån deras förmåga att ta ansvar och initiativ.

¹⁶⁶ Kelley. (1992). Sid. 94

¹⁶⁷ Martin. (2005). Sid. 40, 42

4.2.1 Ansvar- och initiativförmåga

Majoriteten av respondenterna i den empiriska undersökningen uppfattas inte undvika ansvar och en del ser vidare ansvar som en utmaning och en möjlighet att växa. En respondent uttrycker det på följande vis:

Det är lite kul med ansvar också för att då känner man att man gör något vettigt än att man bara står och går på rutin och med ansvar då kan man ändå förändra eller göra någonting och ha lite kul.¹⁶⁸

Respondenterna som betraktas vara de ansvarstagande 80-talisterna som Martin beskriver generationen som,¹⁶⁹ kan även uppfattas vara initiativtagare. Majoriteten av deltagarna i fokusgrupperna menar att de tar initiativ och kan utföra sitt arbete utan att behöva invänta direktiv från ledaren, vilket tyder på en aktiv följjarroll. Direktiv är dock en grundläggande faktor för att skapa en förståelse för arbetet och vad det är som ska utföras. Flertalet respondenter uttrycker att det är svårt att vara självständiga och initiativtagare i början av en anställning till följd av att de behöver upplärning och direktiv.¹⁷⁰ Nyanställda kan anses ha tvingats in i en mer eller mindre passiv roll under en period då de lär sig de nya rutinerna och arbetsuppgifterna genom direktiv från ledaren. Rollen som passiv följare kan dock ses som en övergångsfas.

Även om respondenterna kan beskrivas ha en grundläggande vilja att vara ansvars- och initiativtagande visar den empiriska undersökningen att det inte går att särskilja fokusgruppsdeltagares aktiva engagemang från ledarens beteende och organisatoriska faktorer. Följande presenteras tre faktorer, feedback, handlingsfrihet och den organisatoriska strukturella utformningen, som betydande för vilken roll respondenterna har i relationen till ledaren.

4.2.2 Se och bekräfta

Att genomfört arbete blir uppmärksammat och att få respons på prestationer genom feedback framkommer under samtliga fokusgrupper som en betydande faktor för att respondenterna ska vilja ta en aktiv roll och utföra ett arbete som går utanför arbetsbeskrivningen. Respondenternas behov av feedback i relation till en aktiv följjarroll

¹⁶⁸ Fokusgrupp 2. *Butiksbiträde*

¹⁶⁹ Martin. (2005). Sid. 40, 42

¹⁷⁰ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4

uppfattas ta utgångspunkt i önskan av att bli sedd och uppskattad¹⁷¹. Respondenter uppger att de inte väljer att ta initiativ till fler uppgifter än vad arbetsbeskrivningen innehåller eller arbetet kräver till följd av att de inte upplever att de får någon respons på utfört arbete från ledaren. Uppmärksammas inte deras prestationer och förmågor uppfattas respondenterna mena att de har rätt att ta en betydligt mer passiv roll i relationen till ledaren.¹⁷² Att feedback utgör en förutsättning för huruvida respondenterna antar en aktiv följjarroll menar vi innebär att ledaren kan, i likhet med vad forskare presenterat, använda feedback för att guida en följares beteende mot en mer eller mindre aktiv roll.¹⁷³

Även om ledaren kan betraktas ha en nyckelroll i att ge feedback och uppskattning till följarna så framkommer det att det inte enbart är deras feedback som kan bidra till ett aktivt engagemang. Feedback från kunderna kan även ha denna påverkan på följarna i frontlinjen då respondenterna presenterar att uppskattning från kunder kan bidra till tillfredsställelse och en vilja att utföra arbete utöver arbetsbeskrivningen. Den dualistiska relationen, mellan ledare och kund, som respondenterna i frontlinjen befinner sig i gör sig påmind då tacksamhet och gensvar från kunderna uppfattas minska behovet av feedback från ledaren.¹⁷⁴ Feedbacken och uppskattningen från kunden ska dock inte anses ersätta följarens behov av feedback från ledaren utan reducera den, då behov fortfarande uppfattas finnas.

4.2.3 Ledaren ger handlingsfrihet

Huruvida 80-talisterna i frontlinjen i samtliga fokusgrupper antar ett aktivt förhållningssätt i relationen till sina ledare påverkas i hög grad av de förutsättningar som ledaren skapar för följaren. En respondent uttrycker följande:

Men det beror på chefen hur mycket förutsättningar den ger till dig som anställd. Alltså ger han dig inget utrymme att typ ta egna initiativ, nej då kommer du ju inte kunna göra det i heller naturligtvis/.../.¹⁷⁵

Respondenten tar initiativ utifrån de förutsättningar som ledaren ger, liksom flertalet andra fokusgruppsdeltagare. Det framkommer att förutsättningarna ledaren ger inte enbart

¹⁷¹ Jfr. Köing. (2007). 6-7 jfr. Maslow. (1948). Sid. 381-382 jfr. Goffee & Jones. (2006). Sid. 24 jfr. Grönroos. (2002). Sid. 370

¹⁷² Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4

¹⁷³ Jfr. Grönroos. (2002). Sid. 370-371 jfr. Maroosis. (2008). Sid. 18-20 jfr. König. (2007). Sid. 3-6

¹⁷⁴ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 5 jfr. König. (2007). Sid. 5-6, 11 jfr. Korczynski. (2002). Sid. 40, 58, 75-79

¹⁷⁵ Fokusgrupp 3. *Servitris*

påverkar initiativtagandet utan även inverkar på den grad av ansvar som följarna är villiga att ta i relation till sin ledare.¹⁷⁶ Respondenter anser exempelvis att det är omöjligt att ta initiativ och ansvar vid de tillfällen då de känner att de måste be om lov och fråga sina ledare hur de ska agera.¹⁷⁷ Vi uppfattar att följarens initiativ- och ansvarstagande i betydande grad påverkas av det handlingsutrymme som ledaren skapar, för utan handlingsutrymme har de inga befogenheter att fatta beslut och vidta åtgärder.¹⁷⁸

Handlingsutrymmet kräver att parterna känner tillit till varandra,¹⁷⁹ vilket respondenterna är medvetna om och menar att tilliten mellan parterna växer fram allteftersom de tar ansvar och visar vad de kan liksom forskare menar¹⁸⁰. Fokusgruppsdeltagare anser dock att för att de ska våga ta ansvar krävs det att det finns utrymme för dem att misslyckas, det vill säga det måste finnas sårbarhet i relationen att våga erkänna misstag och tillåtas dra lärdom från misslyckandet.¹⁸¹ Att det finns sårbarhet kan leda till en fördjupad relation som kan inverka på det handlingsutrymme som ledaren ger till följaren.¹⁸²

Avslutningsvis kan konstateras att även om ledaren ger respondenterna handlingsfrihet och skapar förutsättningarna för dem att vara ansvars- och initiativtagande så bestämmer ledaren inte huruvida de blir det. Det är upp till respondenterna att utnyttja förutsättningarna som ledaren skapar¹⁸³ och som presenterat finns en vilja hos majoriteten av respondenterna att göra det. Viljan och möjligheten att utnyttja förutsättningarna kan dock begränsas av den organisatoriska utformningen, vilket diskuteras i nästkommande stycke.

4.2.4 Organisatorisk frihet

Forskare menar att trots att chefer ger personalen handlingsfrihet så kan den begränsas med standardiserade processer, vilket bidrar till att medarbetarna inte tar ansvar för sina handlingar.¹⁸⁴ En respondent beskriver sitt arbete på följande vis:

¹⁷⁶ Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5

¹⁷⁷ Fokusgrupp 5

¹⁷⁸ Jfr. Grönroos. (2002). Sid. 382

¹⁷⁹ Khan. (1997). Sid. 44-50

¹⁸⁰ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 5 jfr. Jones & George. (1998). Sid. 539 jfr Avolio & Reichard. (2008). Sid. 333

¹⁸¹ Fokusgrupp 3 jfr. Avolio & Reichard. (2008). Sid. 332-334

¹⁸² Avolio & Reichard. (2008). Sid. 332-334

¹⁸³ Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 5

¹⁸⁴ Grönroos. (2002). Sid. 383 jfr. Normann. (2000). Sid. 101

Vi har scheman där man vet exakt vad man gör varje timme så det känns inte som att jag ens behöver fråga vad jag ska göra. För att stå det kassa så vet jag att då ska jag vara där så att det är inget jag väljer själv utan det, det finns redan som en rutin i systemet.¹⁸⁵

Även om inte arbetet kan uppfattas vara utformat på ett sätt som fullständigt motsvarar McJobs, då respondenten exempelvis inte har manus att följa, så finns tendenser av det McDonaldiserade arbetssättet då det finns tydliga rutiner för vad som ska utföras.¹⁸⁶ En sådan organisation är enligt vår förståelse inte utformad för att följaren ska ta egna initiativ utan istället kontrolleras dennes handlingar genom ett väl utarbetat system. Ritzer menar att det blir allt vanligare med rutinbaserade och styrda arbeten i tjänstesektorn,¹⁸⁷ vilket även återfinns i vår empiriska studie. Det är fler respondenter som uppger att deras arbete är så rutinbaserat, består av så detaljerade arbetsbeskrivningar och att organisationens koncept är så standardiserat att det inte upplevs som att det finns utrymme att genomföra arbetsuppgifter utöver arbetsbeskrivningen, då detta stör ordningen.¹⁸⁸

Även om det framkommer att det finns respondenter som har ett arbete som de inte upplever möjliggör för dem att ta initiativ och utföra arbetsuppgifter utöver arbetsbeskrivningen så finns det andra respondenter som menar att det krävs att de går utanför arbetsbeskrivningen och tar initiativ för att de ska kunna utföra sitt arbete och svara till kundens behov.¹⁸⁹ Liksom ledarens vilja och förmåga att skapa handlingsfrihet kan den strukturella ordningen därmed såväl skapa som begränsa förutsättningarna att vara en aktiv följare i relationen till ledaren.

4.2.5 Viljan och förutsättningarna för att vara aktiv

En grundläggande förutsättning för att 80-talister i frontlinjen i tjänstearbete ska vara aktiva i relationen till sina ledare, utifrån Kelleys beskrivning av en aktiv följare, krävs att det finns en vilja hos följaren. Fokusgruppsdeltagarna uppfattas ha denna vilja då majoriteten av dem inte undviker ansvar och en del ser ansvar som en utmaning och en möjlighet att växa samt uppger att de tar initiativ i arbetet. För att viljan att vara en aktiv följare ska realiseras krävs dock att ledaren ger feedback och känner tillräckligt förtroende för följaren

¹⁸⁵ Fokusgrupp 4. *Butiksbistråde 2*

¹⁸⁶ Jfr. Ritzer. (2004). 60 jfr. Ritzer (1998) i Korczynski. (2002). Sid. 43

¹⁸⁷ Ritzer (2004). Sid. 59-60

¹⁸⁸ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3

¹⁸⁹ Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 5

att de ger handlingsfrihet. För att handlingsfriheten ska upplevas kunna utnyttjas krävs även att den organisatoriska strukturen tillåter 80-talisterna att utnyttja sin ledares förtroende.

Huruvida en 80-talist i frontlinjen antar en aktiv roll i relationen till sin chef förstår vi påverkar följarens förmåga att engagerar sig i relationen till ledaren, vilket krävs för att kunna stödja densamme. Följarens förmåga att stödja ledaren är en av Chaleffs dimensioner för att bedöma följarens effektivitet i relationen till ledaren och presenteras i följande avsnitt.

4.3 Stödjande

Att vara stödjande innebär att följaren är villig att anta nya uppgifter och ansvarsområden för att avlasta ledaren liksom att komplettera ledarens svagheter. Den stödjande följaren står bakom sin ledare och de beslut denne fattar samt argumenterar för nya idéer och lösningar som de anser vara de bästa för organisationen.¹⁹⁰ 80-talister är vana att söka information och skapa kreativa lösningar.¹⁹¹ Att de vidare karaktäriseras av att inte nöja sig med första bästa lösning utan eftersträvar att prova olika alternativ¹⁹² förstår vi kan motivera dem att vara stödjande, men vi diskuterar om respondenter i vår undersökning är det.

4.3.1 Respondenternas vilja att stödja

Den empiriska studien visar att majoriteten av respondenterna stödjer sin chef i utvalda situationer och på olika sätt. Genom att ta fler arbetspass, hjälpa till att lösa problem, påminna ledaren om bristfälligheter i organisationen samt anta kompletterande uppgifter och ansvarsområden kan de avlasta ledaren. Det finns framförallt tre anledningar till att respondenterna vill stödja sina chefer. Den första förklaringen är att de uppfattar sig ha mer kompetens än sina ledare och därmed kan komplettera ledarens svagheter, vilket framförallt uppstår i situationer där respondenterna anser att kunderna gynnas.¹⁹³ Ett exempel presenteras där en respondent, till skillnad från sin chef, talade samma språk som verksamhetens kunder och således möjliggjorde för kunden att göra sig förstådd och ges rätt service.¹⁹⁴ Den andra anledningen till att flertalet respondenter är stödjande är att de

¹⁹⁰ Chaleff. (2009). Sid. 57-85

¹⁹¹ Jfr. Chaleff. (2009). Sid. 57-85 jfr. Parment. (2008). Sid. 220-221

¹⁹² Martin. (2005). Sid. 42

¹⁹³ Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4

¹⁹⁴ Fokusgrupp 3

uppfattar att deras ledare många gånger befinner sig i en pressad situation då de har chefer ovanför sig som fattar beslut som ledaren ska implementera i den operativa verksamheten.¹⁹⁵ Respondenterna uppfattas i dessa situationer tycka synd om sina ledare och av den anledningen stödja dem genom att exempelvis ta fler arbetspass.¹⁹⁶ Att följarna känner sympati och därmed blir mer villiga att ta mer ansvar i relationen till sina ledare kan innebära att tilliten förstärks mellan följare och chef, vilket främjar samarbete.¹⁹⁷ Den tredje och sista anledningen till viljan att stödja genom att ta utökat ansvar och nya arbetsuppgifter kan förklaras genom att respondenter ser det som en möjlighet till personlig utveckling och som en möjlighet att förverkliga sig själva i sin arbetsroll.¹⁹⁸ 80-talisternas individualistiska sida kan anses göra sig påmind då det stödjer ledaren för att det gynnar dem själva.¹⁹⁹

Att stödja sin ledare är dock inte alltid självvalt. Respondenter berättar att trots att de inte alltid vill så känner de sig tvingade att stödja ledarens beslut i de situationer där kunden är närvarande.²⁰⁰ En respondent uttrycker sig på följande sätt:

/.../det var nog mera utåt så att säga mot kunden/.../tycker man att hotellchefen gör lite konstiga beslut ibland kan jag ju inte stå och säga det mot gästerna tyvärr då får man ju stödja oavsett.²⁰¹

Att respondenterna, som utgör länken mellan kund och ledning,²⁰² stödjer sina chefer vid de situationer där kunderna är närvarande förstår vi tyder på att det anses betydelsefullt att som frontlinjearbetare ge en enhetlig bild av verksamheten för kunden i servicemötet. Att respondenterna väljer att stödja sina ledare uppfattas vara av vikt för relationerna till kunderna och därmed även för verksamhetens framgång.

Avslutningsvis kan konstateras att majoriteten av respondenterna stödjer ledaren på ett eller annat sätt och i olika situationer, det är dock inte förutsättningslöst. Ledarens kompetens, förmåga att kommunicera och det organisatoriska avståndet är avgörande för viljan att stödja och diskuteras därför nästkommande.

¹⁹⁵ Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3

¹⁹⁶ Fokusgrupp 1

¹⁹⁷ Jfr. Jones & George. (1998). Sid. 539 jfr. Avolio & Reichard. (2008). Sid. 333

¹⁹⁸ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fürth et al. (2007). Sid. 19, 81-82, 88 jfr. Parment. (2008). Sid. 21-27, 80-81, 84-86 jfr. Martin. (2005). Sid. 41-42

¹⁹⁹ Jfr. Martin. (2005). Sid. 41-42 jfr. Parment. (2008). Sid. 21-27

²⁰⁰ Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5

²⁰¹ Fokusgrupp 3. *Receptionist*

²⁰² Jfr. Korczynski. (2002). Sid. 75-79

4.3.2 Ledaren ska vara kompetent

Som presenterat har respondenter med mer kunskap än sina ledare viljan att komplettera denne och därmed stödja. Vi menar dock att det är en balansgång för huruvida 80-talister i frontlinjen är villiga att stödja ledare då de har mer kompetens än dem. Respondenter berättar att i situationer där de upplever sig själva ha större insikt i organisationen eller betydligt mer kompetens än sin ledare minskar deras vilja att stödja.²⁰³ Den reducerade viljan att stödja anser vi beror på att respondenterna är 80-talister med krav på att ledaren ska ha tillräcklig kompetens för att anses auktoritär och tillåtas fritt handlingsutrymme samt vara beslutsfattare.²⁰⁴ En respondent berättar om en situation då ledarens kompetens varit bristfällig och bidragit till att respondenten varit tvungen att berätta för chefen vilka beslut som ska fattas. Samtliga respondenter i fokusgruppen höll med om att en sådan situation var oacceptabel.²⁰⁵ Vi förstår, utifrån Parment's resonemang, att ledarens auktoritet ifrågasattes till följd av dennes kompetens som utgör en grundläggande faktor för att förtroende ska skapas för ledarens auktoritära position.²⁰⁶ I de fall respondenternas förtroende för ledaren minskat kan viljan att stödja reduceras till så stor grad att respondenter väljer att lämna arbetsplatsen, vilket varit fallet för en deltagare i fokusgrupperna.²⁰⁷

4.3.3 Ledaren måste kommunicera

För att en följare ska stå upp för sin ledare och de svåra beslut som ledaren måste fatta för att organisationen ska uppnå sitt syfte, det vill säga stödja ledaren, krävs att ledaren informerar om och förklarar grunden till beslut och varför vissa förändringar sker. Att respondenter inte stödjer ledaren när informationen är bristfällig kan förklaras av att 80-talister har ett stort informationsbehov och att respondenterna känner sig mindre betydelsefulla för organisationen när den uteblir.²⁰⁸ Om däremot ledaren informerar skapas en förståelse för varför de förväntas arbeta på ett visst sätt, något som motiverar dem att stödja chefen.²⁰⁹

²⁰³ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4

²⁰⁴ Jfr. Parment. (2008). Sid. 73-75

²⁰⁵ Fokusgrupp 4

²⁰⁶ Parment. (2008). Sid. 73-75

²⁰⁷ Fokusgrupp 3

²⁰⁸ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5 jfr. Kelly. (2007). Sid. 16 jfr. Parment. (2008). Sid. 220-221, 233

²⁰⁹ Fokusgrupp 2 jfr. Kelly. (2007). Sid. 16

Ledare ska dock inte enbart vara skickliga kommunikatörer utan även goda lyssnare²¹⁰ för att respondenterna ska anta rollen som stödjande följare fullt ut. Att stödja innebär inte endast att stå upp för sin ledare och de svåra beslut som denne måste fatta utan även att komma med nya idéer och alternativa lösningar.²¹¹ Respondenterna berättar att huruvida ledaren lyssnar på dem påverkar deras vilja att komma med förslag på exempelvis nytt utbud och hur saker kan göras annorlunda.²¹² En respondent uttrycker att denne:

/.../har en väldigt bra chef som verkligen lyssnar på vad alla/.../anställda har att komma med och tar del av alla idéer och kommer med egna idéer om hur han tycker att vi ska jobba /.../.²¹³

Att chefen lyssnar förstår vi är av betydelse för respondenterna som därigenom känner sig respekterade, sedda och betydelsefulla för verksamheten.²¹⁴ Att de känner sig betydelsefulla ökar deras benägenhet att experimentera, komma med nya idéer och växa i sin arbetsroll.²¹⁵ Att växa i arbetsrollen kan uppfattas vara av vikt för 80-talister som enligt Parment har en önskan om självförverkligande i arbetet.²¹⁶ Respondenternas nära relation till kunden gör vidare att de kan bidra med värdefulla insikter om kundens behov.²¹⁷ Ledaren har därmed en viktig uppgift i att uppmuntra och lägga märke till respondenternas förslag och idéer för att respondenterna ska vara villiga att stödja samt att värdefulla insikter kan tillvaratas.

Respondenterna uppfattas därmed vara villiga att stödja sina ledare förutsatt att ledaren är kompetent, informerar om vad som sker på arbetsplatsen och lyssnar på deras idéer. Viljan och möjlighet att stödja påverkas även av den organisatoriska kontexten.

4.3.4 Organisatoriska avstånd

Ur samtliga fokusgrupper framkom att respondenternas vilja och möjlighet att stödja ledaren påverkas av det fysiska avståndet mellan dem och ledaren. Respondenter menar att det fysiska avståndet till ledaren är avgörande för hur nära relation som kan skapas. I de fall där respondenterna uttrycker att de har ett nära avstånd till sin chef, exempelvis i

²¹⁰ Alvesson & Svenningsson. (2003a). Sid. 1439

²¹¹ Jfr. Chaleff. (2009). Sid. 57-85

²¹² Fokusgrupp 1jfr. Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5

²¹³ Fokusgrupp 2. *Skötare*

²¹⁴ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Alvesson & Svenningsson. (2003a). Sid. 1435, 1446 jfr. Bell. (2002). Sid. 17, 78

²¹⁵ Bell. (2002). Sid. 17, 78

²¹⁶ Parment. (2008). Sid. 81-83

²¹⁷ Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5 jfr. Korczynski. (2002). Sid. 2, 193 jfr. Normann. (2000). Sid. 29 jfr. Grönroos. (2008). Sid. 426

verksamheter där chefen arbetar operativt med sina följare, uppfattar vi att flertalet av respondenterna att har en förståelse för ledarens situation och ofta själv kan finna sätt att avlasta.²¹⁸ Däremot, i de fall där den organisatoriska strukturen bidrar till att chefer placeras långt ifrån eller inte träffar följarna kontinuerligt framkommer att respondenters stöd till chefen minskar.²¹⁹ Vi förstår att detta kan bero på att de inte upplever att de har en relation till ledaren som ger dem insyn i deras arbete och därför har svårt att konstatera på vilket sätt de kan underlätta och stödja. För att respondenterna ska kunna vara stödjande krävs därmed att följarnas avstånd till sin chef inte är större än att de har insyn i ledarens arbetsysslor och själva kan se hur de på bästa sätt kan agera stödjande.

4.3.5 Viljan och förutsättningarna för att stödja

Avslutningsvis konstateras att respondenternas vilja att stödja sin chef beror på att de har mer kompetens än ledaren och därmed kan komplettera ledarens svagheter samt att de känner sympati för ledarens situation men att det även är ett sätt att förverkliga sig själva på. Det är dock inte alltid frivilligt utan en del respondenter presenterar att de känner sig tvingade på grund av att frontlinjearbetet kräver det. För att respondenterna ska stödja finns dock vissa förutsättningar. Ledaren måste ha tillräcklig kompetens, informera om grunden till förändringar och beslut samt lyssna på deras idéer. En organisatorisk förutsättning för att de ska stödja är att det fysiska avståndet mellan följarna och deras ledare inte är för långt.

Som presenterat i den teoretiska referensramen menar Chaleff att det finns likheter mellan de två dimensioner som vi nu analyserat, det vill säga Kelleys dimension aktiv och Chaleffs egna dimension stödjande. Vi har konstaterat att det finns ett samband mellan de båda dimensionerna då det krävs en aktiv handling för att vara stödjande. Vidare uppfattas de två nästkommande dimensionerna självständigt, kritiskt tänkande och utmanande likaså vara länkade till varandra.²²⁰ Dimensionerna kommer nu att presenteras och analyseras i förhållande till huruvida 80-talisterna i frontlinjearbeten är villiga och har förutsättningarna för att anta dessa roller.

²¹⁸ Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5 jfr. Chaleff. (2009). Sid. 57-85

²¹⁹ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 4

²²⁰ Jfr. Chaleff. (2008). Sid. 75

4.4 Självtändigt, kritiskt tänkande

Kelley menar att följarens förmåga att tänka självständigt och kritiskt är avgörande för vilken roll de antar och för hur de bidrar till organisationens syfte, mål och effektivitet. Kreativitet och innovation är två egenskaper som kännetecknar den kritiskt tänkande följaren.²²¹ 80-talisterna som är uppväxta i ett samhälle som lett dem till att inte nöja sig med en lösning utan att utforska andra alternativ och som vidare beskrivs som självständiga och kreativa²²² kan antas ha ett kritiskt förhållningssätt på arbetsplatsen. Huruvida de tillfrågade frontlinjeanställda 80-talisterna faktiskt är självständigt, kritiskt tänkande och av vilka anledningar de anser sig kunna vara eller inte vara kritiska i förhållande till sina ledare och sina arbetsplatser diskuteras.

4.4.1 Viljan och förmågan hos respondenterna

Flertalet respondenter presenterar situationer där de upplevt ledarens beslut som felaktiga eller ger förslag på alternativa handlingssätt till ledarens agerande som de anser vara mer fördelaktiga till följd av att de vet hur det påverkar dem, kunden och frontlinjearbetet.²²³

Exempelvis uppger en respondent att hade chefen:

*.../respekterat allas tid till exempel då att man ska ha en fem dagars arbetsvecka och väldigt basic grejer hade nog fått, alltså ändrat det, så hade nog jag fått större respekt för honom .../.*²²⁴

En annan respondent uttrycker att:

*.../Alla pappersarbeten var som man satt och gjorde manuellt så då gjorde jag ett program i Excel för att föra in siffror och grejer och sa varför kan vi inte göra såhär istället.../För att det hade sparat flera timmars arbete istället för att sitta med fyra papper och räkna med miniräknare.*²²⁵

En tredje fokusgruppsdeltagare uppger att:

*.../han [chefen] var mycket sällan där, och när han tittade förbi så var det såhär, det ser dåligt ut där, ta hand om det nu. Man bara, ja vänta, jag ska bara ta hand om de här tio kunderna som står på kö först.../han var ofta sur och grinig och det var ingenting som var bra så min relation till honom var att humöret sjönk när han gick in i butiken.*²²⁶

²²¹ Kelley. (1992). Sid. 93-94

²²² Martin. (2005). Sid. 40, 42

²²³ Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5

²²⁴ Fokusgrupp 3. *Receptionist*

²²⁵ Fokusgrupp 4. *Butiksbiträde*

²²⁶ Fokusgrupp 2. *Butiksbiträde*

Respondenternas uttalande om ledaren eller arbetssättet är enbart ett urval av flertalet kritiska röster. Då fokusgruppsdeltagarna inte uppfattas göra vad de blir tillsagda utan att reflektera över situationen påvisas en förmåga att anta ett självständigt, kritiskt förhållningssätt i relationen till ledaren.²²⁷ Att vara kritisk är dock lättare i början av en anställning enligt några respondenter till följd av att ju längre anställningen pågår desto mer blir arbetet till en vana och det blir svårare att vara objektiv.²²⁸

Ur samtliga fokusgrupper framkommer att flertalet respondenter är kreativa så till vida att de själva tänker ut nya idéer, vilket berörts tidigare i diskussionen om huruvida de stödjer ledarna. Vidare presenterar respondenterna att de finner lösningar på sådant som de anser vara problematiskt eller betydelsefullt att utföra i sina arbeten utan att invänta ledaren för att lösa problemet²²⁹. Fokusgruppsdeltagarna anser sig likaså ha bättre förslag än ledaren och har därmed enligt vår förståelse en förmåga att reflektera kritiskt över hur arbetet eller organisationen kan förbättras, vilket ska uppfattas som värdefullt för organisationens effektivitet. Även om fokusgruppsdeltagarna uppvisar förmågan att anta rollen som självständigt, kritiskt tänkande följare så är det inte självklart att de ger uttryck för denna förmåga eftersom en del respondenter uppfattas sakna vilja. Att de saknar vilja uppfattas vara till följd av de förutsättningar som ges från ledaren och organisationen, vilket redogörs för nedan.

4.4.2 Ledarens förmåga att uppmärksamma och uppmuntra nya idéer

För att vara en självständigt, kritiskt tänkande följare har det under alla fokusgrupper framkommit att ledarens beteende är av betydelse. Flertalet av respondenterna presenterar att de har ledare som uppmuntrar dem att anta ett kritiskt förhållningssätt. Exempelvis tillfrågar ledarna dem om idéer och förslag eller så genomförs så kallade medarbetarundersökningar och enkäter där chefen utvärderas och medarbetarna tillåts att få uttrycka sig anonymt.²³⁰ De kan anses stimuleras till att vara en självständigt, kritiskt tänkande följare och deras förmåga att anta denna roll har fått komma till uttryck och förverkligas genom ledarens uppmuntran.²³¹

²²⁷ Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5 jfr. Kelley. (1992). Sid. 93-94

²²⁸ Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5

²²⁹ Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5

²³⁰ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5

²³¹ Jfr. Grönroos. (2002). Sid. 370-371 jfr. Marosis. (2008). Sid. 18-20 jfr. König. (2007). Sid. 3-6

Andra respondenter uttrycker dock att innebörden av deras förmåga att vara kritiskt tänkande inte är detsamma som att utnyttja förmågan och framföra sina åsikter.²³² En respondent menar att: ”/.../man kan alltid tänka oavsett liksom”²³³ och en annan respondent presenterar att denne fortsatt med sina kritiska tankar men inte längre ger uttryck för dem på grund av chefens bristande uppmuntran och intresse för deras idéer²³⁴. Flertalet respondenter menar likaså att deras chefer inte är mottagliga för nya idéer och att det känns lönlöst att generera nya idéer och presentera dem om ingen är villig att lyssna eller ta dem till sig.²³⁵ Vi uppfattar därmed att 80-talisterna i frontlinjens inneboende resurs, det vill säga förmågan att tänka kritiskt och självständigt, snarare förbises än lyfts fram av ledaren. Genom att ledaren uttryckligen eller omedvetet framför att de inte är intresserade av nya idéer och därmed inte förstärker och uppmuntrar beteendet kan ledaren ha kommit att minska medarbetarnas vilja att vara den självständigt, kritiskt tänkande följaren.²³⁶ Att tillvarata respondenternas kreativitet och kritiska åsikter skulle enligt vår förståelse bidra till en mer effektiv organisation där utbyten av idéer och förslag uppmärksammas. Även om ledaren har en väsentlig roll i att tillvarata och uppmuntra 80-talisternas kreativitet och kritiska förhållningssätt så har organisationen och arbetsprocesserna en betydande inverkan.

4.4.3 Organisationens utrymme för kritiskt tänkande

Precis som standardiserade verksamheter har påvisats ha betydelse för huruvida respondenterna kan anta en aktiv följjarroll ser vi att denna organisationsform även har betydelse för det självständiga, kritiska tänkandet. Parment presenterar att för att skapa framgångsrika organisationer är det betydelsefullt att medarbetarnas kreativitet tillvaratas och används på ett framgångsrikt sätt,²³⁷ frågan är om det är möjligt i dagens organisationer. Enligt Ritzer är allt fler tjänstearbeten idag McDonaldiserade och flertalet företag efterliknar snabbmatkedjornas arbetsprocesser och organisation,²³⁸ vilket vi även återfinner i respondenternas uttalanden²³⁹. Vi uppfattar utifrån respondenternas uttalanden att organisationen har betydelse för hur självständigt, kritiskt tänkande respondenterna kan och vill vara och att det är av vikt att organisationen ger utrymme för följarna att ha ett

²³² Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5

²³³ Fokusgrupp 3. *Servitris*

²³⁴ Fokusgrupp 4

²³⁵ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5

²³⁶ Jfr. Grönroos. (2002). Sid. 370-371 jfr. Maroosis. (2008). Sid. 18-20 jfr. König. (2007). Sid. 3-6

²³⁷ Parment. (2008). Sid. 232-233

²³⁸ Ritzer. (2004). Sid. 59-60

²³⁹ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4

självständigt, kritiskt tänkande samt att det finns utrymme för att tillvarata dessa tankar. Standardiserade tjänsteverksamheter kan, enligt vår förståelse av Ritzers teori, innebära att kreativa idéer och kritiska åsikter går förlorade då frontlinjepersonalens arbete är noggrant uträknat och förutsägbart vilket ger dem små möjligheter att gå utanför ramarna och reflektera.²⁴⁰ En respondent menar att det är frustrerande och medför problem med för mycket rutiner och begränsningar då det innebär svårigheter att ta egna initiativ och få utlopp för sina idéer.²⁴¹ Trots upplevd frustration i standardiserade verksamheter menar Ritzer att motståndet gentemot denna typ av arbeten är låg,²⁴² vilket enligt vår förståelse kan bero på att organisationerna inte uppmuntrar eller ger utrymme för ett självständigt, kritiskt tänkande.

Till skillnad från de respondenter som uttrycker att deras självständiga, kritiska tänkande begränsas av standardiserade tjänsteverksamheter menar flertalet andra respondenter att deras arbetsplatser tillåter dem att vara kritiska och självständigt tänkande.²⁴³ Att respondenterna tillåts vara självständigt, kritiskt tänkande förstår vi kan bero på att deras arbetsplatser inte är standardiserade i lika stor utsträckning som respondenterna ovan gett uttryck för.

4.4.4 Förutsättningarna för att vara självständigt, kritiskt tänkande

Vi menar att respondenterna är villiga och har förmågan att tänka självständigt och kritiskt men att det påverkas av ett antal ledningsmässiga och organisatoriska faktorer. Att ha ledare som uppmärksammar och uppmuntrar ett kritiskt förhållningssätt är av vikt för att fokusgruppsdeltagarna ska utveckla och ha viljan att tänka självständigt och kritiskt och kunna framföra dessa åsikter till ledarna. Huruvida organisationen är standardiserad med mycket rutiner och arbetsbeskrivningar uppfattas begränsa det kritiska tänkandet för följaren och därmed även dennes kreativa förmåga.

Som presenterat menar Kelley att en följares roll till viss del bestäms av huruvida denne är kritiskt tänkande. Vi uppfattar att Chaleff utvecklat innebörden av det kritiska tänkandet och tagit Kelleys teori ett steg längre, till en utmanande följarroll, som kräver att följaren

²⁴⁰ Jfr. Ritzer. (2004). Sid. 59-60 jfr. Ritzer (1998) i Korczynski. (2002). Sid. 43

²⁴¹ Fokusgrupp 3

²⁴² Jfr. Ritzer. (2004). Sid. 67

²⁴³ Jfr. Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5

kan omvandla denna kritiska förmåga till handling. Huruvida 80-talister i frontlinjen tar rollen som den utmanande följaren analyseras vidare nedan.

4.5 Utmanande

Att följaren utmanar ledaren, det vill säga ifrågasätter och står upp mot ledaren i de situationer som denne upplever att ledarens beteende, handlingar och beslut inte överrensstämmer med vad som uppfattas vara rätt för organisationen menar Chaleff är av betydelse för att bestämma en följares roll.²⁴⁴ Generationen y som karaktäriseras av att markera eventuellt missnöje och vara ifrågasättande och utan rädsla framför feedback till sina ledare²⁴⁵ borde enligt vår förståelse ingå i en mycket utmanande generation enligt Chaleffs beskrivning av en utmanande följare. Som tidigare presenterat uppfattas majoriteten av respondenterna vara kritiskt tänkande men vidare kommer huruvida de väljer att framföra sina kritiska åsikter till ledaren att diskuteras.

4.5.1 Att ifrågasätta och ge feedback

Ungefär hälften av respondenterna presenterar att de ifrågasätter chefens beslut eller agerande exempelvis till följd av att de upplever att besluten inte är de bästa för kunden och därmed organisationen. En respondent menar att det varit nödvändigt att ifrågasätta chefen på grund av att hon uppfattade att chefen gav kunderna falska löften och uttrycker att ”/.../då måste jag konfrontera henne och faktiskt kritisera henne för det kan inte hon gå runt och säga till våra kunder”²⁴⁶. Andra respondenter menar att om det inte var för kunderna skulle de vara utan arbete och därför uppfattas det vara en skyldighet att framföra kundernas synpunkter till ledarna, som enligt respondenternas uppfattning fattar beslut i frågor som de inte har kunskap om då de inte möter kunden.²⁴⁷ Återigen uppfattas respondenterna vara frontlinjearbetare som befinner sig i en dualistisk relation mellan kund och ledare med en väsentlig roll att förena de två parterna och kundens önskemål ska genomsyra hela organisationen.²⁴⁸ Enligt Chaleff är det dock inte meningsfullt att höja rösten och stå upp mot ledaren om det inte uppmärksammas. Följarna har därmed en

²⁴⁴ Chaleff. (2009). Sid. 85-113

²⁴⁵ Parment. (2008). Sid. 73, 87-88, 220 jfr. Martin. (2005). Sid. 42

²⁴⁶ Fokusgrupp 3. *Gyminstruktör*

²⁴⁷ Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 5

²⁴⁸ Jfr. Korczynski. (2002). Sid. 75-79

väsentlig roll i att framföra feedback för att deras utmanande förhållningssätt ska leda till en effektivare relation och organisation.²⁴⁹

I majoriteten av fokusgrupperna diskuterades inte enbart om de ifrågasatte ledaren utan även på vilket sätt respondenterna gjorde detta i de situationer som de upplevde att ledarens beteende, handlingar och beslut inte gynnade organisationen. Flertalet av respondenterna presenterade att enbart ifrågasätta ledarens beslut eller agerande, utan att framföra en alternativ lösning, inte uppfattas som ett möjligt tillvägagångssätt för att framföra sitt tvivel och missnöje med den rådande situationen.²⁵⁰ En alternativ lösning eller förslag på förbättring som kan främja organisationen betraktas vara ett strategiskt sätt för respondenter att framföra feedback på, enligt vår uppfattning. Sättet som respondenterna menar att de ifrågasätter sina ledare på gör att de kan uppfattas som såväl utmanande som stödjande i sitt förhållningssätt då ifrågasättningen av ledarens agerande och beslut är förenat med nya idéer och alternativa lösningar som kan utgöra ett bättre alternativ för organisationen.²⁵¹

Även om 80-talisterna beskrivs som en generation som framför sina åsikter och ifrågasätter sina chefer,²⁵² vilket vi även presenterat att respondenter i vår studie gör, så framkommer det att det finns de som inte vill anta en utmanande roll i relationen till ledaren. Respondenter presenterar att de exempelvis är rädda att bli osams med någon eller gå miste om en fortsatt anställning om de utmanar²⁵³ och kan uppfattas sakna tillit i relationen till ledaren till följd av den osäkerhet de upplever²⁵⁴. Även de respondenter som har viljan antar inte den utmanande rollen om de inte uppfattar att förutsättningar finns. Huruvida 80-talisterna i frontlinjen är utmanade i relationen till ledaren bör därmed sättas i sitt sammanhang. Det är framförallt tre faktorer som är återkommande i fokusgrupperna och som ska finnas för att respondenterna ska anta en utmanande roll i förhållande till sina ledare. De tre faktorerna är forum, ledarens förmåga att lyssna samt anställningsförhållanden, vilket nästföljande presenteras och analyseras.

²⁴⁹ Chaleff. (2009). Sid. 85-111

²⁵⁰ Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4 jfr. Fokusgrupp 5

²⁵¹ Jfr. Chaleff. (2009). Sid. 57-85

²⁵² Martin. (2005). Sid. 42 jfr. Parment. (2008). Sid. 73, 87-88, 220

²⁵³ Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 2

²⁵⁴ Jfr. Rempel et al. (2001). Sid. 58-59 jfr. Avolio & Reichard. (2008). Sid. 332-334

4.5.2 Behovet av forum

I samtliga fokusgrupper diskuterades vikten av forum för att kunna ifrågasätta och framföra åsikter. Av de respondenter som uppfattar att de utmanar sina ledare menar samtliga att en väsentlig del i att de kan och vill göra det beror på att det finns forum som möjliggör dialog. En del av dessa respondenter presenterar att de har veckovisa möten eller i varje fall möten varje månad som ger dem möjlighet att ifrågasätta regelbundet. Andra menar att deras chefer kommer till dem för att diskutera en fråga innan beslut fattas, vilket resulterar i att de inte upplever att de ifrågasätter ledarens beslut utan snarare diskuterar det. Flertalet av deltagarna i fokusgrupperna som inte anser att de kan vara den ifrågasättande följaren upplever däremot att forum saknas.²⁵⁵ Att finna sådana forum i tjänsteverksamheter där frontlinjepersonal och ledare har tid att samtala och diskutera uppfattas vara en svårighet för många respondenter. En respondent menar att forum inte finns eftersom ”/.../den tiden kostar pengar”²⁵⁶ och en annan respondent uttrycker att det ”/.../är ju inte en vanlig situation att man sitter ner varje vecka och pratar med sin chef för det hinner man ju inte för om man jobbar i fronten”²⁵⁷. Således uppfattar vi att respondenterna, för att de ska kunna anta en utmanande roll, efterfrågar fler tillfällen där de kan föra en dialog och därmed utmana sina chefer.

Vi uppfattar dock att det inte är tillräckligt att det finns uppsatta mötestider där respondenterna kan uttrycka och framföra sina upplevelser av ledarens beslut och agerande och hur dessa fungerar i det dagliga arbetet i frontlinjen, utan att det även måste finnas utrymme på mötet. Att få komma till tals om ingen lyssnar är inte heller meningsfullt²⁵⁸ och att ledaren lyssnar utgör därmed en betydande faktor för att vilja utmana och framföra alternativa lösningar som kan främja organisationen.

4.5.3 Ledarens förmåga att besvara en ifrågasättning

Att lyssna är som tidigare presenterats en grundläggande del av ledarskapet.²⁵⁹ Ledarens förmåga att lyssna har identifierats vara av vikt för att respondenterna i undersökningen inte enbart ska vilja ge uttryck för sin kreativitet utan även för att de ska vilja stå upp mot

²⁵⁵ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 5

²⁵⁶ Fokusgrupp 2. *Butiksbiträde*

²⁵⁷ Fokusgrupp 3. *Receptionist*

²⁵⁸ Jfr. Chaleff. (2009). Sid. 85-111

²⁵⁹ Hoppe. (2007). Sid. 11, 14

ledaren i de beslut och handlingar som denne uppfattar strider mot organisationens bästa.²⁶⁰ En respondent uttrycker att ”/.../hade jag verkligen trott att han, att han kanske hade lyssnat tillräckligt mycket på mig så när det gällde det så hade jag pushat mer”²⁶¹ när respondenten argumenterar för varför hon inte väljer att ifrågasätta ledaren, trots att det skulle kunna leda till en förbättring för organisationen och personalstyrkan. Att ifrågasätta utan att ledaren hör uppfattas av respondenter bara ta energi och försämra relationen.²⁶² Ledarens förmåga att lyssna kan ha känslomässiga värden för medarbetarna som då kan komma att känna sig respekterade och sedda.²⁶³ Att ledaren lyssnar kan således skapa en bekräftelse²⁶⁴ som är av vikt för våra respondenter som först när de blir lyssnade på uppfattar det som värdefullt att ge feedback och kritik. Det som framkommit i undersökningen är således att respondenterna är av uppfattningen att deras chefer bör lägga tid på att lyssna till följarna för att dessa ska utmana ledarna i de fall som de anser att ledarens beslut eller beteende strider mot verksamhetens syfte.²⁶⁵ Trots behovet av en ledare som lyssnar menar en del respondenter att det enbart är meningsfullt att utmana ledare i de fall det kan leda till en förändring.²⁶⁶ Andra respondenter menar däremot att det tar onödig energi att gå runt och tänka på olika saker som skulle kunna förändras men inte uttrycker dessa. I dessa situationer menar respondenterna att det är bättre att ventilerat sina åsikter och ifrågasätta ledaren oavsett vad det leder till²⁶⁷ och respondenterna kan därmed inte uppfattas som rädda för att bli avvisade²⁶⁸.

4.5.4 Att vara anställd

Deltidsanställningar samt tillfälliga och tidsbegränsade anställningar har utvecklats till ett allt vanligare sätt att organisera arbetet på inom tjänsteverksamheter till följd av att ojämna kundströmmar ställer höga krav på organisationens flexibilitet.²⁶⁹ Cirka en tredjedel av respondenterna presenterar att de har en deltids- eller tidsbegränsad anställning och flertalet av dessa menar att anställningen påverkar deras vilja och upplevda möjlighet att framföra sina åsikter. Respondenter menar att de inte är villiga att lägga ner tid och energi på att

²⁶⁰ Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 5

²⁶¹ Fokusgrupp 3. *Receptionist*

²⁶² Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4

²⁶³ jfr. Alvesson & Sveningsson. (2003). Sid. 1435, 1446 jfr. Chaleff. (2009). Sid. 85-111

²⁶⁴ Bell. (2002). Sid. 17, 78

²⁶⁵ Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 5

²⁶⁶ Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4

²⁶⁷ Fokusgrupp 3

²⁶⁸ Jfr. Chaleff. (2009). Sid. 85-111

²⁶⁹ SOU 2005:105. Sid. 136 jfr. Antman. (1997). Sid. 47 jfr. McDonald & Makin. (2000). Sid. 84

framföra sina åsikter till följd av den begränsade tid de spenderar på arbetet men att de skulle kunna ta en mer utmanande roll i relationen till chefen om de arbetade fler timmar och därmed var mer på arbetsplatsen. Vi uppfattar att de anser att det inte är mödan värt att uttrycka och stå upp mot ledaren samt att det inte upplevs som meningsfullt att engagera sig som deltidsanställd. Framförallt till följd av att en deltidsanställning inte ses som en långsiktig, hållbar lösning men även för att arbetsplatsen inte uppfattas som den framtida platsen att arbeta på.²⁷⁰ Respondenterna kan i detta avseende betraktas som mer lojala mot sig själva än gentemot organisationen²⁷¹ och varken forum eller en ledare som lyssnar kan förändra deras beteende, enligt vår förståelse.

Andra deltidsanställda respondenter upplever däremot att de inte har en relation till sin chef till följd av att de inte träffar chefen då de arbetar deltid och därmed inte upplever att det finns möjlighet att ifrågasätta sin ledare.²⁷² Att inte jobba heltid innebär vidare att de inte upplever att de vet vad som händer på arbetsplatsen och är de heltidsanställda nöjda, varför ska de som deltidsanställda klaga?²⁷³ Heltids- och deltidsanställda kan därmed bidra till att följarna uppfattar arbetsförutsättningar olika såsom McDonald och Makins menar.²⁷⁴ Det är dock inte enbart heltids- och deltidsanställda som kan uppleva förutsättningarna olika på arbetet utan i anknytning till denna diskussion framkom även betydelsen av att vara ny på jobbet då det som nyanställd inte upplevs som passande eller möjligt att vara ifrågasättande.²⁷⁵ En respondent menar att om denne enbart ”/.../varit där två veckor, då är det kanske inte lika lätt att bara nu tycker jag att vi gör den här förändringen för att det här funkar inte riktigt”.²⁷⁶ Vi förstår därmed att viljan att anta rollen som utmanande underlättas vid en längre anställningsperiod. Flertalet respondenter presenterar vidare att det som de uppfattar skulle kunna förändra rollen till ledaren skulle vara att de varit anställda en längre period än vad de hittills har varit.²⁷⁷ Hur länge följarna har varit anställda i organisationen uppfattas således vara av betydelse för huruvida de utmanar sina ledare. Vi finner det intressant att respondenterna uppger att de har som störst förmåga att vara kritiska i början av en anställning men att de dock upplever det svårt att ifrågasätta och därmed framföra

²⁷⁰ Fokusgrupp 2 jfr. Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4

²⁷¹ Jfr. Fürth et al. (2007). Sid. 19, 81-82, 88 jfr. Parment. (2008). Sid. 80-81, 84-86

²⁷² Fokusgrupp 4

²⁷³ Fokusgrupp 3 jfr. Fokusgrupp 4

²⁷⁴ McDonald & Makin. (2000). Sid. 84-91

²⁷⁵ Fokusgrupp 1 jfr. Fokusgrupp 5

²⁷⁶ Fokusgrupp 5. *Gyminstruktör*

²⁷⁷ Fokusgrupp 1

sina kritiska åsikter, vilket vi menar borde bidra till att det finns outnyttjad potential i företaget som sakta försvinner med att den kritiska förmågan avtar.

4.5.5 Viljan och förutsättningarna för att vara utmanande

Ungefär hälften av respondenterna presenterar att de ifrågasätter ledarens beslut eller agerande exempelvis i situationer där de anser att ledaren inte agerar med hänsyn till kundens eller organisationens bästa. Respondenterna uttrycker att det inte alltid finns möjlighet att vara den utmanade följaren och presenterar vidare att vissa förutsättningar måste vara uppfyllda för att de ska anta den utmanande rollen. Av betydelse är att ledare och organisation skapar forum för respondenterna att uttrycka sig i, att ledaren tar sig tid och lyssnar till respondenterna samt förändrade anställningsförhållanden.

Sammanfattningsvis har de fyra dimensionerna, aktiv, stödjande, självständigt och kritiskt tänkande samt utmanande analyserat genom att sätta det empiriska materialet i förhållande till den teoretiska referensramen. Efter avslutad analys kan konstateras att det finns ett samband mellan Kelleys och Chaleffs dimensioner aktiv och stödja, då det krävs ett aktivt handlande för att vara stödjande. Det finns likaså ett samband mellan de två dimensionerna självständigt, kritiskt tänkande och utmanande då ett kritiskt förhållningssätt uppfattas som en förutsättning för att vara utmanande. Analysens slutsatser presenteras inledningsvis i det femte och avslutande kapitlet som vidare behandlar praktiskt och vetenskapligt bidrag samt generaliserbarhet, svagheter och förslag till vidare forskning.

5. Slutsats och slutdiskussion

5.1 Följarskap – det beror på

Uppsatsens syfte, att öka kunskapen om hur 80-talister som arbetar i frontlinjen i tjänsteverksamheter uppfattar relationen till sin ledare, utgår från teorier om följarskapsroller, generation y och frontlinjepersonal. Fem fokusgrupper utgör den empiriska undersökningen och frågor med utgångspunkt i teorier om följarskapsroller har ställts. Efter genomförandet av den empiriska insamlingen har materialet sats i relation till teorier om ledarens förmåga att ge information, feedback och handlingsfrihet samt anställningsförhållanden och McDonaldisering för att ge svar på frågeställningen: *Vad karakteriserar följare i frontlinjen i tjänsteverksamheter som är födda under 1980-talet och varför?*

Majoriteten av 80-talisterna i frontlinjen karakteriseras av att vara aktiva, självständigt och kritiskt tänkande samt stödjande i relationen till ledaren. Det är dock endast hälften av fokusgruppsdeltagarna som anses anta en utmanande roll. Förklaringen till respondenternas karaktärsdrag är som presenterat individens vilja och förmåga att anta en viss roll såväl som ledarens beteende och den organisatoriska kontexten. Respondenterna har uttalat att de antar en viss följarroll på grund av de faktorer som nedan redogörs för.

Det finns en vilja hos respondenterna att vara aktiva i relationen till ledaren till följd av att de ser ansvar som en möjlighet att växa och har förmågan att ta egna initiativ i arbetat. Utöver den individuella viljan krävs att deras ledare ger feedback och handlingsfrihet samt att det finns utrymme i organisationen för att utöva handlingsfriheten. Dessa faktorer uppfattas avgörande för att 80-talisterna ska känna sig sedda, betrodda och uppmärksammade, vilket är en förutsättning för viljan att ta ansvar och egna initiativ och därmed anta en aktiv roll.

En majoritet av respondenterna presenterar en vilja att vara stödjande för att de har mer kunskap än sin ledare, känner sympati för ledaren samt till följd av deras behov av att förverkliga sig själv. För att respondenterna ska vilja stödja krävs dock att ledaren har tillräcklig kompetens så att dess auktoritet respekteras. Ledarna måste även lyssna på följarens idéer då uppmärksamheten bidrar till att de känner sig betydelsefulla, vilket ökar

deras vilja att komma med nya idéer. Likaså måste det fysiska avståndet mellan ledare och följare minimeras för att följaren ska kunna skapa förståelse för hur de kan stödja.

Anledningen till att en majoritet av respondenterna är självständigt, kritiskt tänkande är att de reflekterar över situationen och ser egna, alternativa lösningar som är bättre för såväl kund som företag och frontlinjepersonal. För att vara självständigt, kritiskt tänkande krävs vidare att deras ledare uppmärksammar och uppmuntrar nya idéer då ledarens respons motiverar följarna att anta ett kritiskt förhållningssätt. Organisatoriskt krävs ett arbete som inte är allt för standardiserat och rutinstyrt utan ger utrymme för den kreativitet och innovation som möjliggör för ett självständigt, kritiskt tänkande.

Att hälften av respondenterna vill anta en utmanande roll i förhållandet till sin ledare är på grund av att de anser att besluten som fattas i verksamheten varken är till kundens eller organisationens bästa. Avgörande för att respondenterna ska ta en utmanande roll är att ledaren skapar forum samt lyssnar till följarna. Inom organisationen krävs förändrade anställningsförhållanden för att respondenterna ska motiveras att engagera sig i verksamheten och ifrågasätta sin ledare.

80-talister i frontlinjen i tjänsteverksamheter är enbart villiga och förmögna att anta särskilda följarskapsroller om deras ledare och organisationen de är verksamma inom uppfyller ovan presenterade kriterier. Avslutningsvis konstateras därmed att följarskap för frontlinjeanställda 80-talister i tjänsteverksamheter beror på såväl följarens självuppfattning och identitet som ledarens beteende och organisatoriska faktorer.

5.2 Praktiskt bidrag

Med utgångspunkt i presenterad analys och slutsats sammanfattas och redogörs för uppsatsens praktiska bidrag. Flertalet förutsättningar anses vara av betydelse för att en följare ska kunna och vilja vara aktiv, stödjande, självständigt kritiskt tänkande och utmanande. Förutsättningarna som krävs av såväl följare som ledare och organisation är följande:

- En grundläggande förutsättning är att 80-talister i frontlinjen är villiga och har förmågan att anta en aktiv, stödjande, kritisk och utmanande roll i förhållande till sin ledare.

- Av ledaren krävs att denne kommunicerar med följarna. De måste lyssna på samt uppmärksamma och uppmuntra 80-talisterna i frontlinjens förslag om förbättringar, deras kritiska åsikter och den feedback de ger. Likaså måste de informera och kontinuerligt ge feedback. Betydande är även att ledaren ger följarna handlingsfrihet för att de ska vara aktiva samt att ledaren har kompetens för att följarna ska känna förtroende och vara villiga att stå upp för sina ledare.
- I den organisatoriska strukturen finns behov av förändrade anställningsförhållanden och forum att mötas. Avstånd mellan följaren och ledare måste begränsas liksom graden av standardisering. Organisationen måste även ge utrymme för handlingsfrihet, vilket begränsas på allt för standardiserade och rutinbaserade arbetsplatser.

5.3 Vetenskapligt bidrag

Genomförd teoretisk insamling och empiriska studier har bidragit med insikten om att flertalet faktorer påverkar och avgör den roll följaren tar i relationen till sin ledare. Insikterna har resulterat i en följarskapscentrerad analysmodell som fördjupar tidigare forskning inom fältet genom att konstatera specifika faktorer inom såväl följarens självuppfattning och identitet som ledarens beteende och organisatoriska förhållanden som påverkar följarens rolltagande. Presenterad analysmodell anses vara av relevans för såväl företag verksamma inom tjänstesektorn som för forskare med önskan om att fördjupa sig inom den följarskapscentrerade forskningen.

5.4 Graden av generaliserbarhet

En central fråga i varje uppsats är till vilken grad studiens resultat går att tillämpa generellt. Till följd av uppsatsens valda tillvägagångssätt har avsikten inte varit att presentera statistiskt underbyggda och generaliserbara resultat. Vi anser därmed att tillämpningen av uppsatsens resultat är begränsad. Trots begränsningar bidrar uppsatsen med värdefulla insikter om hur 80-talister i frontlinjen upplever relationen till sin chef. Insikterna menar vi kan vara av intresse för företag som är verksamma inom tjänstesektorn idag som har, eller planerar att anställa, 80-talister i frontlinjen.

5.5 Svagheter

I efterhand finns det alltid möjlighet att se tillbaka på arbetsprocessen och ställa sig kritisk till valt tillvägagångssätt. Vi anser att den valda metoden har bidragit till att kunna besvara

uppsatsens frågeställning på ett tillfredsställande sätt. Mer erfarenheter av fokusgrupper hade dock varit fördelaktigt för att ytterligare förbättra den empiriska undersökningens genomförande. Vidare kan konstateras att ytterligare studier av det teoretiska fältet än de som presenterats i den teoretiska referensramen skulle fördjupa förståelsen för respondenternas uttalanden. Studieområden som är av relevans att ytterligare utforska anser vi exempelvis vara betydelsen av fysiskt avstånd och forum. Än mer kompletterande teoretiskt material uppfattats dock som svårt att hantera och bearbeta till följd av den begränsade tidsramen. Vi anser, trots svagheter i uppsatsens tillvägagångssätt, att vi har genomfört det vi företagit oss att göra och menar vidare att våra begränsningar möjliggör för andra forskare att ytterligare fördjupa sig i och vidga följarskapsforskningen.

5.6 Vidare studier inom följarskapsfältet

Uppsatsens slutsatser har bidragit med nya och värdefulla insikter där följarskapsroller satts i förhållande till 80-talister i frontlinjen inom tjänsteverksamheter. Med utgångspunkt i vår undersökning ser vi att ytterligare studier kan genomföras inom fältet för följarskap. De faktorer i vår analysmodell som vi menar påverkar följarens rolltagande kan utvecklas ytterligare inom tjänstesektorn och gör det till ett fortsatt intressant studieområde. Vidare kan även studier genomföras inom en annan sektor för att påvisa likheter och skillnader i vilken roll följarna tar och vad som påverkar den, förslagsvis inom tillverkningsindustrin. Ytterligare förslag till vidare studier är att utföra en fallstudie av en specifik verksamhet eller att studera flera företag i syfte att uttyda likheter eller olikheter. Avslutningsvis ser vi även ett behov av att genomföra en kvantitativ studie av vilken följarroll 80-talister i frontlinjen i tjänsteverksamheter antar för att bidra med statistiskt säkerställda och generaliserbara resultat.

Källförteckning

- Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj. (2008). *Tolkning och reflektion: vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. (2003a). *Managers Doing Leadership: The Extra-Ordinarization of the Mundane*. *Human Relations*. Vol. 56, nr. 12, p. 1435-1459
- Alvesson, Mats & Sveningsson, Stefan. (2003b). *The Great Disappearing Act: Difficulties in Doing "Leadership"*. *The Leadership Quarterly*. Vol. 14, nr. 3, p. 359-381
- Antman, Peter. (1997). *Den nya arbetarefrågan. Utsatthet och marginalisering i ett postfordistiskt Sverige*. Sundbyberg
- Avolio, Bruce J & Reichard, Rebecca J. (2008). *The Rise of Authentic Followership*. I Riggio, Ronald E., Chaleff, Ira & Lippman-Blumen, Jean. (red.). *The Art of Followership – How great followers Create Great Leaders and Organizations*. Sid. 325-337. San Francisco: Jossey-Bass
- Avolio, Bruce J., Walumbwa, Fred O & Weber, Todd J. (2009). *Leadership: Current Theories, Research & Future Directions*. *Annual Review Psychological*. Vol. 60, nr. 1, p. 421-449
- Baker, Susan D. (2007). *Followership: The Theoretical Foundation of a Contemporary Construct*. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. Vol. 14, nr. 1, p. 50-61
- Barker, Richard A. (1997). *How Can We Train Leaders if We Don't Know What Leadership is?* *Human Relations*. Vol. 50, nr. 4, p. 343–362
- Bell, Chip R. (2002). *Managers As Mentors: Building Partnerships for Learning*. Berrett-Koehler Publishers, San Francisco
- Bennis, Warren. (2008). *The Art of Followership*. Executive Excellence Publishing. Vol. 25, nr. 4, p. 4-4
- Bennis, Warren. (2010). *Art of Followership*. Leadership Excellence. Vol. 27, nr. 1, p. 3-4
- Bjugstad, Kent., Thach, Elizabeth C., Thompson, Karen J & Alan Morris. (2006). *A Fresh Look at Followership: A Model for Matching Followership and Leadership Styles*. *Journal of Behavioral & Applied Management*. Vol. 7, nr. 3, p. 304-320
- Blackshear, Patsy B. (2003). *The Followership Continuum: A Model for Fine Tuning the Workforce*. *Public Manager*. Vol. 32, nr. 2, p. 25-30
- Bligh, Michelle C., Pillai, Rajnandini & Uhl-Bien, Mary. (2007). "The Social Construction of a Legacy: Summarizing and Extending Follower-Centered Perspectives on Leadership". I Shamir, Boas., Bligh, Michelle C., Pillai, Rajnandini & Uhl-Bien, Mary. (red.). *Followership*

Centered Perspectives on Leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl. Sid. 265-279. Greenwich: IAP

Bowen, David E & Lawler III, Edward E. (2006). "The Empowerment of Service Workers: What, Why, How and When". I Mayle, David. (red). *Managing Innovation and Change*. Tredje upplagan. Sid. 155-169. Great Britain: Cromwell Press

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

Bryman, Alan. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Bryman, Alan., Stephens, Mike & Campo, Charlotte a'. (1996). *The Importance of Context: Qualitative Research and the Study of Leadership*. The Leadership Quarterly. Vol. 7, nr. 3, p. 353-370

Buhler, Patricia. (1993). *The Flip Side of Leadership – Cultivating followers*. Supervision. Vol. 54, nr. 3, p. 17-19

Cavell, David P. (2007). *Leadership or Followership: One or Both?*. Healthcare Financial Management. Vol. 61, nr. 11, p. 142-144

Chaleff, Ira. (2008). "Creating New Ways of Following". I Riggio, Ronald E., Chaleff, Ira & Lippman-Blumen, Jean (red.). *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*. Sid. 67-89. San Francisco: Jossey-Bass

Chaleff, Ira. (2009). *The Courageous Follower: Standing Up to & for Our Leaders*. 3. uppl. San Fransisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.

Collinson, David. (2006). *Rethinking followership: A post-structuralist analysis of follower identities*. The Leadership Quarterly. Vol. 17, nr. 2, p. 179–189

Defee, Clifford C., Stank, Theodore P., Esper, Terry L & Mentzer, John T. (2009). *The Role of Followers in Supply Chains*. Journal of Business Logistics. Vol. 30, nr. 2, p. 65-68

Dirks, Kurt T. (1999). *The effects of interpersonal trust on work group performance*. Journal of Applied Psychology. Vol. 84, nr. 3, p. 445-455

Follett, Mary P. (1996). "The essentials of leadership". I Graham, Pauline (red.). *Mary Parker Follett: Prophet of management*. Sid. 163-177. Boston: Harvard Business School Publishing

Frisina, Michael E. (2005). *Learn to Lead by Following*. Nursing Management. Vol.36, nr. 3, p. 12-13

Fürth, Thomas., Holmberg, Ingvar., Larsson Ola & Raaterova, Mikael. (2007). *80-talisterna kommer: om kollektiva egoister, självupppoffrande livsnjutare och andra ungdomar*. Uppsala: Konsultförlaget/Uppsala Publishing House

Glass, Amy. (2007). *Understanding Generational Differences for Competitive Success*. Industrial and Commercial Training. Vol. 39, nr. 2, p. 98-103

Goffee, Robert & Jones, Gareth. (2001). *Followership. It's Personal, Too*. Harvard Business Review. Vol. 79, nr. 11, p. 148-149

Goffee, Robert & Jones, Gareth. (2006). *The Art of Followership*. European Business Forum. Vol. 25, p. 22-27

Graen, George B & Uhl-Bien, Mary. (1995). *Relationship-based Approach to Leadership: Development of Leader-memberexchange (LMX) Theory Over 25 Years: Applying a Multilevel Multi-domain Perspective*. Leadership Quarterly. Vol. 6, nr. 2, p. 219–247

Grönroos, Christian. (2002). *Service management och marknadsföring: en CRM ansats*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi

Grönroos, Christian. (2008). *Service management och marknadsföring: kundorienterat ledarskap i servicekonkurrensen*. 2. uppl. Malmö: Liber

Heller, Trudy & Van Til, Jon. (1982). *Leadership and Followership: Some Summary Propositions*. The Journal of Applied Behavioral Science. Vol. 18, nr. 3, p. 405-414

Hollander, Edwin P. (2009). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. New York: Routledge

Hollander, Edwin P & Offerman, Lynn R. (2009). "Power and Leadership in Organizations". I Hollander, Edwin. (red.). *Inclusive leadership: the essential leader-follower relationship*. Sid. 117-129. New York: Routledge

Hoppe, Michael H. (2007). *Lending an ear: Why leaders must learn to listen actively*. Leadership in Action. Vol. 27, nr. 4, p. 11-14

Howell, Jane M & Shamir, Boas. (2005). *The Role of Followers in the Charismatic Leadership Process: Relationships and their Consequences*. Academy of Management Review. Vol. 30, nr. 1, p. 96-112

Howell, John P & Méndez, María J. (2008). "Three Perspectives on Followership". I Riggio, Ronald E., Chaleff, Ira & Lippman-Blumen, Jean (red.). *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*. Sid. 25-41. San Francisco: Jossey-Bass

Jones, G, R & George, J, M. (1998). *The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork*. Academy of Management Review. Vol. 23, nr. 3, p. 531-546

Kalleberg, Arne L. (2000). *Nonstandard Employment Relations: Part-time, Temporary and Contract Work*. Annual Review of Sociology. Vol. 26, nr. 1, p. 341-365

- Khan, Sharafat. (1997). The Key to Being a Leader Company: Empowerment. *Journal for Quality & Participation*. Vol. 20, nr. 1, p. 44-50
- Kellerman, Barbara. (2007). *What Every Leader Needs to Know About Followers*. Harvard Business Review. Vol. 85, nr. 12, p. 84-92
- Kellerman, Barbara. (2008). *Followership – How Followers Are Creating Change and Changing Leaders*. Boston Massachusetts: Harvard Business Press
- Kelley, Robert E. (1988). *In Praise of Followers*. Harvard Business Review. Vol. 66, nr. 6, p. 142-149
- Kelley, Robert E. (1992). *The Power of Followership: How to Create Leaders People Want to Follow... And Followers Who Lead Themselves*. Currency Doubleday: New York
- Kelley, Robert E. (2008). "Rethinking Followership". I Riggio, Ronald E., Chaleff, Ira & Lippman-Blumen, Jean (red.). *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*. Sid. 5-16. San Francisco: Jossey-Bass
- Kelly, Gary C. (2007). *Be a Leader*. Personal Excellence. Vol. 12, nr. 10, p. 16-16
- Korczynski, Marek. (2002). *Human resource management in service work*. Basingstoke: Palgrave
- Kotter, John P. (2001). *What Leaders Really Do*. Harvard Business Review. Vol. 79, nr. 11, p. 85-91
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- König, Stephanie. (2007). *Motivera genom feedback*. 1. uppl. Malmö: Liber
- Lundin, Stephen C & Lancaster, Lynne C. (1990). *Beyond Leadership...The Importance of Followership*. The Futurist. Vol. 24, nr. 3, p. 18-23
- Maroosis, James. (2008). "Leadership: A Partnership in Reciprocal Following". I Riggio, Ronald E., Chaleff, Ira & Lippman-Blumen, Jean (red.). *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*. Sid. 17-24. San Francisco: Jossey-Bass
- Maslow, Abraham H. (1943). *A Theory of Motivation*. Psychological Review. Vol. 50, p. 370-396
- Martin, Carolyn A. (2005). *From high maintenance to high productivity – What managers need to know about Generation Y*. Industrial and Commercial Training. Vol. 37, nr. 1, p. 39-44
- Mayo, Margarita & Pastor, Juan C. (2007). "Leadership Embedded in Social Networks: Looking at inter-Follower Processes". I Shamir, Boas., Bligh, Michelle C., Pillai,

- Rajnandini & Uhl-Bien, Mary (red.). *Follower-Centered Perspectives on Leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Sid. 93-115. Greenwich: IAP
- McDonald, David J. & Makin, Peter J. (2000). *The psychological contract, organizational commitment and job satisfaction of temporary staff*. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 21, nr. 2, p 84-91
- McGregor, Jane. (2006). *How to Play Follow the Leader*. *Business Week*. Nr. 3971, p. 16
- Meindl, James R. (1995). *The romance of Leadership as a Follower-centric Theory: A Social Constructionist Approach*. *Leadership Quarterly*. Vol. 6, nr. 3, p. 329-341
- Meindl, James R & Ehrlich, Sanford B. (1987). *The Romance of Leadership and the evaluation of organizational performance*. *Academy of Management Journal*. Vol. 30, p. 91-109
- Meindl, James R., Ehrlich, Sanford B & Dukerich, Janet M. (1985). *The Romance of Leadership*. *Administrative Science Quarterly*. Vol. 30, nr. 1, p. 78–102
- Mintzberg, Henry. (1990). *The manager's Job: Folklore and Fact*. *Harvard Business Review*. Vol. 68, nr. 2, p. 163-177
- Morgan, David L. (1998). *Planning focus groups. Focus group kit. Vol. 2*. Thousand Oaks: Sage
- Normann, Richard. (2000). *Service management: ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. 4. uppl. Malmö: Liber ekonomi
- Oakland, John S & Oakland, Susan. (1998). *The Links Between People Management, Costumer Satisfaction And Business Results*. *Total Quality Management*. Vol. 9, p. 185-190
- Parker, L D. (1984). *Control in Organizational Life: The Contribution of Mary Parker Follett*. *The Academy of Management Review*. Vol. 9, nr. 4, p. 736-745
- Parment, Anders. (2008). *Generation Y. Framtidens konsumenter och medarbetare gör entré*. Malmö: Liber
- Popper, Micha. (2004). *Leadership as Relationship*. *Journal of the Theory of Social Behaviour*. Vol. 34, nr. 2, p. 108-125
- Rempel, John K., Ross, Michael & Holmes, John G. (2001). *Trust and Communicated Attributions in Close Relationships*. *Journal of Personality & Social Psychology*. Vol. 81, nr. 1, p. 57-65
- Riggio, Ronald E., Chaleff, Ira & Lippman-Blumen, Jean (red.). (2008). *The Art of Followership: How Great Followers Create Great Leaders and Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass

Ritzer, George. (2004). *The McDonaldization Thesis: Explorations and Extensions*. New Dehli: Sage

Russell, Megan. (2003). *Leadership and Followership as a Relational Process*. Educational Management & Administration. Vol. 31, nr. 2, p. 145-157

Schyns, Birgit., Felfe, Jörg & Blank, Hartmut. (2007). *Is Charisma Hyper-Romanticism? Empirical Evidence from New Data and a Meta-Analysis*. Applied Psychology: An International Review. Vol. 56, nr. 4, p. 505-527

Shamir, Boas. (2007). *From passive participant to Active Co-Producers: Followers' Roles in the Leadership Process*. I Shamir, Boas., Bligh, Michelle, C., Pillai, Rajnandini & Uhl-Bien, Mary. (red.). *Follower-Centered Perspectives on Leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Sid. ix-xxxix. Greenwich: IAP

Trost, Jan. (1997). *Kvalitativa intervjuer*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur

Van Knippenberg, Daan., Van Knippenberg, Barbara & Giessner, Steffen, R. (2007). *Extending the Followership-Centered Perspective: Leadership as an Outcome of Shared Social Identity*. I Shamir, Boas., Bligh, Michelle, C., Pillai, Rajnandini & Uhl-Bien, Mary. (red.). *Follower-Centered Perspectives on Leadership: A tribute to the memory of James R. Meindl*. Sid. 51-70 Greenwich: IAP

Wibeck, Victoria. (2000). *Fokusgrupper: om fokuserade gruppintervjuer som undersökningsmetod*. Lund: Studentlitteratur

Zaleznik, Abraham. (2004). *Managers and Leaders: Are They Different?*. Harvard Business Review. Vol. 82, nr. 1, p. 74-82

Officiellt tryck

SOU 2005:105. *Stärkt rätt till heltidsanställning*. Betänkande om förslag till en ny lagstiftning om rätt till heltidsanställning. Sverige: Heltidsutredningen.

Dokument

Tjänstefakta 2009. Tjänstesektorn i samverkan. Handels utredningsinstitut.

Webbdokument

Handels Utredningsinstitut. (2009). *Visste du att Sverige huvudsakligen är en tjänsteproducerande nation?*
<http://www.hui.se/web/Tjanstefakta.aspx>. (Läst: 2010-04-14)

Ledarskap.biz. (2010). *Citat om ledarskap*

<http://www.ledarskap.biz/index.php/citat-ledarskap.html>. (Läst: 2010-05-15)

Jusektidningen. (2007). *80-talisterna vill ha bekräftelse av tydliga ledare*.
<http://www.jusektidningen.se/Arkivet/2007/7/80-talisterna-vill-ha-bekraftelse-av-tydliga-chefer/>. (Läst: 2010-05-15)

Referenslitteratur

Westrup, Ulrika., Eldh, Christer & Sjöbeck, Karin. (2008). *Skrivhandboken: vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. 2. uppl. Media-tryck: Lunds universitet

Muntliga källor

Fokusgrupp 1, Malmö, 2010-04-15, Klockan 17.55-18.40

Fokusgrupp 2, Helsingborg, 2010-04-16, Klockan 17.00-18.30

Fokusgrupp 3, Helsingborg, 2010-04-16, Klockan 20.30-21.50

Fokusgrupp 4, Helsingborg, 2010-04-17, Klockan 08.45-09.45

Fokusgrupp 5, Ystad, 2010-04-21, Klockan 18.30-19.50

Bilageförteckning

Bilaga 1. Informationsbrev

Bilaga 2. Intervjuguide

Bilaga 3. Följarskapsroller

Bilaga 4. PowerPoint-presentation

Tack

för att du kommer och delar med dig av dina tankar och erfarenheter!

Du är inbjuden till denna fokusgrupp eftersom du är född på 1980-talet och har arbetat eller arbetar med kundkontakt i en serviceverksamhet. I fokusgruppen kommer vi att diskutera vilka roller vi har i förhållande till våra chefer.

Vi träffas vid entrén på Malmö lärarhögskola

Onsdag 2010-04-14

Klockan 17:30

Vi bjuder på fika!



Välkommen!

Carolin, Paulina, Frida

Vid frågor ring Paulina: 07XX-XX XX XX

Tack

för att du kommer och delar med dig av dina tankar och erfarenheter!

Du är inbjuden till denna fokusgrupp eftersom du är född på 1980-talet och har arbetat eller arbetar med kundkontakt i en serviceverksamhet.

I fokusgruppen kommer vi att diskutera vilka roller vi har i förhållande till våra chefer

Vi träffas vid entrén på Campus Helsingborg,

Torsdag 2010-04-15

Klockan 17.00

Vi bjuder på fika!



Välkommen!

Carolin Paulina Frida

Vid frågor ring Paulina: 07XX-XX XX XX

Tack

för att du kommer och delar med dig av dina tankar och erfarenheter!

Du är inbjuden till denna fokusgrupp eftersom du är född på 1980-talet och har arbetat eller arbetar med kundkontakt i en serviceverksamhet. I fokusgruppen kommer vi att diskutera vilka roller vi har i förhållande till våra chefer.

*Vi träffas vid entrén på Campus Helsingborg,
Torsdag 2010-04-15
Klockan 20.30*

Vi bjuder på fika!



*Välkommen!
Carolin Paulina Frida*

Vid frågor ring Paulina: 07XX-XX XX XX

Tack

för att du kommer och delar med dig av dina tankar och erfarenheter!

Du är inbjuden till denna fokusgrupp eftersom du är född på 1980-talet och har arbetat eller arbetar med kundkontakt i en serviceverksamhet. I fokusgruppen kommer vi att diskutera vilka roller vi har i förhållande till våra chefer.

*Vi träffas vid entrén på Dunkers Kulturhus,
Fredag 2010-04-16
Klockan 08.30*

Vi bjuder på fika!



*Välkommen!
Carolin, Paulina, Frida*

Vid frågor ring Paulina: 07XX-XX XX XX

Tack

för att du kommer och delar med dig av dina tankar och erfarenheter!

Du är inbjuden till denna fokusgrupp eftersom du är född på 1980-talet och har arbetat eller arbetar med kundkontakt i en serviceverksamhet. I fokusgruppen kommer vi att diskutera vilka roller vi har i förhållande till våra chefer.

*Vi träffas på Bruksgatan 15,
Torsdag 2010-04-21
Klockan 18.30*

Vi bjuder på fika!



*Välkommen!
Carolin Paulina Frida*

Vid frågor ring Paulina: 07XX-XX XX XX

Bilaga 2. Intervjuguide

Tack för att ni tagit er tid, vi skriver magisteruppsats för att avsluta våra studier.

Syftet med vår uppsats är att undersöka vilken relation som 80-talister i frontlinjen i serviceverksamheter har med sin chef.

Så att anledningen till att vi har bjudit in just er är att ni är 80-talister och samtliga arbetar inom serviceverksamheter med kundkontakt och därför kan ni hjälpa oss att få svar på de frågor vi söker.

Vad är de främsta utmaningarna i servicearbete?

Vilken typ av chef har du?

Hur skulle du beskriva dig själv som medarbetare?

Forskare menar att det finns olika roller som medarbetare kan ta i relationen till sin chef vilken roll man väljer att ta påverkar organisationens effektivitet och servicen som kunden får. För att ge er en förståelse av vad vi är intresserade av att är det exempelvis frågor som: vilken relation har du till din chef? Ifrågasätter du din chef om du tycker att den gör fel? Stödjer du din chef? Förändras din relation till din chef beroende på situationen? Nu vill vi att ni presenterar vad ni arbetar med.

Vad arbetar du med?

Känn er nu alla fria att hoppa in när ni vill, vi kommer att flika in när vi vill men kommer inte leda diskussionen utan det hoppas vi på att ni gör. Vem känner sig manad att börja svara på frågan: Vilken relation har du till din chef?

Exempelfrågor:

Vilken relation känner du att du vill ha?

Vad förklarar den relation som ni har?

Stödjer du din chef i de beslut som han/hon fattar?

Om du inte stödjer, varför?

Är du kritisk mot din chef?

Vågar du ifrågasätta din chef?

Krävs det tydliga direktiv för att du ska kunna utföra ditt arbete?

Hur självständig är du i din arbetsroll?

Kan din relation förändras i förhållande till din chef?

Vad är det som gör att ni tar den rollen i relationen?

Bilaga 3. Följarskapsroller

Jag har en passiv roll och är inte kritisk i förhållandet till min chef. Jag gör de saker som min ledare ber mig men tar inte egna initiativ och avstår från ansvar

Jag är min chef till lags. Jag utför de uppgifter som min chef ger mig och när jag är klar med en uppgift ber jag chefen om en ny.

Jag är energisk och tänker kritiskt. Jag är skeptisk till och motsätter mig förändringar och uppfattar att jag vågar stå upp mot min chef.

Jag inväntar förändringar för jag vet att de kommer. När förändringarna sker blir jag inte exalterad eller energisk men jag rättar mig efter dem.

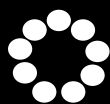
Jag är mycket aktiv och självständig. Jag ifrågasätter min chef när jag inte tycker att denne har rätt men ger mitt fulla stöd när jag tycker att denne har rätt. Jag tar risker, initiativ och försöker själv lösa problem som uppstår.

Jag är en förebild på min arbetsplats och leder vägen för mina medarbetare.

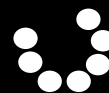
Bilaga 4. PowerPoint-presentation

Bild 1 – 6

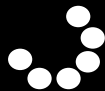
Välkomna!



*Vad är viktigt i detta jobbet?
Enkla frågor.*



*Vad är det som gör att du tar
denna roll?*



Kan din roll förändras?



*På vilket sätt kan din roll
förändras?*



*Vad är det som gör att rollen
förändras?*



Den bästa följaren

*Vill och kan du vara denna
medarbetare?*

Tack!