



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

Institutionen för service management

# “Hur jag än gör kan jag inte göra alla nöjda”

---

En studie ur check-in personalens synvinkel

Josefin Granö  
Linnea Hagström  
Gruppnummer: 22

Kandidatuppsats  
VT 2013

Handledare:  
Eerika Saaristo



# Sammanfattning

**Titel:** "Hur jag än gör kan jag inte göra alla nöjda" - En studie ur check-in personalens synvinkel

**Universitet:** Lunds Universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management

**Kurs:** KSKK01 Service Management: Examensarbete för kandidatexamen (15hp) VT 2013

**Författare:** Josefin Granö och Linnea Hagström

**Handledare:** Eerika Saaristo

**Nyckelord:** Servicemötet, frontpersonal, känslorarbete, rollstress, handlingsfrihet

**Syfte:** Syftet är att utifrån servicemötets kontext bidra till förståelsen för frontpersonalens arbete och dess komplexitet. Tre teman som är centrala i arbetet som frontpersonal är känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet. Vi vill därmed utifrån check-in personalen på flygplatser studera hur dessa tre teman påverkar deras arbete.

## Frågeställningar:

- 1. Vad innebär servicemötet för check-in personalen i deras arbete?*
- 2. Varför är känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet centrala i check-in personalens arbete?*
- 3. Vilka följder har känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet för check-in personalens arbete?*

**Metod:** Med ett abduktivt förhållningssätt har kvalitativa semi-strukturerade intervjuer och både strukturerade och ostrukturerade observationer utförts och ställts emot tidigare forskning inom området. Intervjuerna och observationerna har utförts med check-in personal på flygplatser.

**Teori:** De teorier som behandlas i studien berör servicemötet, känslorarbete, rollstress, handlingsfrihet och rollen som gränsöverskridare i serviceorganisationer.

**Slutsatser:** Servicemötet innebär en komplex situation i check-in personalens arbete där ansvarskänsla, erfarenhet och människokänedom uppmärksammas som viktiga aspekter. Känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet kan tydas ha en central roll i check-in personalens arbete i och med den kontext de befinner sig i, där anpassningsförmågan efter kunden är betydelsefull samtidigt som de måste följa företagets riktlinjer i en miljö som präglas av tidspress och snabba beslut. Följderna är både till för- och nackdel för check-in personalens arbete men är framförallt utmanande och komplext, då de ständigt måste överväga och balansera mellan företagets och kundens krav.

# Förord

Inledningsvis vill tacka de personer som stöttat oss längs resans gång. Utan er hjälp hade det inte gått!

Tack till Eerika Saaristo som har handlett oss under dessa intensiva veckor och gett oss värdefulla synpunkter och råd längs vägen. Tack till personalen på flygbolagen som varit tillmötesgående och ställt upp för vår studie. Slutligen vill vi även rikta ett tack till de personer som har korrekturläst vår studie och hjälpt till inför färdigställandet av den.

Tack!

Linnea Hagström och Josefin Granö  
Helsingborg den 28 maj 2013

# Innehåll

<b>1 Med frontpersonalens arbete i fokus</b> .....	<b>2</b>
1.1 Studiens tre pusselbitar .....	3
1.2 Syfte och frågeställningar .....	4
1.3 Disposition.....	5
<b>2 Ett projekt börjar alltid med en tanke</b> .....	<b>6</b>
2.1 Med flygplatser i fokus.....	7
2.2 Ett observationsschema och en intervjuguide tar form .....	8
2.3 Tidiga morgnar på flygplatsen.....	10
2.4 Att genomföra en intervju .....	10
2.5 Grunden för studien läggs .....	11
<b>3 Ur tidigare forskares synvinkel</b> .....	<b>13</b>
3.1 Den sociala arenan.....	13
3.1.1 Känslarbetet - två sidor av samma mynt.....	15
3.1.2 De tudelade känslorna i servicemötet.....	15
3.2 Att hamna i kläm.....	16
3.3 Behovet av att vara självständig i arbetet.....	18
3.3.1 Flera syner på handlingsfrihet .....	19
3.4 Frontpersonalen i den tudelade rollen .....	20
3.5 Handlingsfrihet, rollstress och känslarbete - ett dynamiskt samspel .....	20
<b>4 Ur check-in personalens synvinkel</b> .....	<b>22</b>
4.1 Lämpar sig vem som helst för ett kundnära arbete?.....	23
4.1.1 Att gå på erfarenhet i servicemötet.....	24
4.2 Med känslorna på spel.....	25
4.2.1 Check-in disken - en scen med skådespelare .....	26
4.2.2 Att representera företaget .....	28
4.2.3 Ett känslarbete i harmoni .....	30
4.3 Resultatet av en inre strid .....	31
4.3.1 "Jag gör fel när jag gör rätt och rätt när jag gör fel".....	33
4.3.2 Vad blir resultatet av att arbeta med rollkonflikt och rollosäkerhet?.....	34
4.4 Hur upplever check-in personalen sin handlingsfrihet? .....	36
4.4.1 Självständighet i utmanande situationer .....	38
4.4.2 En handlingsfrihet som hjälper eller stjälper? .....	40
4.5 Den gemensamma nämnaren.....	42
<b>5 Vad har vi kommit fram till?</b> .....	<b>44</b>
5.1 Vi lyfter blicken .....	47
5.1.1 Framtiden för frontpersonalen .....	49
<b>Källor</b> .....	<b>50</b>
<b>Bilaga 1</b>	
<b>Bilaga 2</b>	

# 1 Med frontpersonalens arbete i fokus

*Det är förmiddag på flygplatsen och den sista förmiddagsavgången har gått. Vid informationsdisken står check-in personal Lovisa. Det är lugn stämning och de fåtal människor som är där väntar på en senare avgång. Plötsligt kommer en äldre man småspringandes mot informationsdisken. Han jäktar fram och ser stressad ut. Lovisa frågar mannen vad hon kan göra för honom. Mannen berättar uppgivet att han suttit på flygplatsen länge och väntat på sin avgång och precis insett att han missuppfattat avgångstiden och därmed missat sitt plan med några minuter. Mannen inser att han måste köpa en ny biljett och är bekymrad. Lovisa ser medlidande på mannen och säger 'Egentligen får jag ju inte göra såhär, men jag tycker så synd om dig, så vi bokar om dig utan kostnad till nästa avgång, bara för att det är så synd om dig'. Lovisa berättar att företaget har satt upp riktlinjer för hur hon ska agera men att hon ibland går ifrån riktlinjerna när hon känner medlidande för en passagerare. (Observation 10, 2013.04.15)*

---

Utdraget ovan refererar till studiens centrala innehåll där syftet är att undersöka frontpersonalens arbete i servicemötet. Frontpersonal definieras här som den personal som i sitt arbete i serviceverksamheter möter och interagerar med kunder (jfr Svingstedt 2012, s.10). Tidigare forskning kring servicemötet har främst presenterats ur ett kundperspektiv, där frontpersonalens synvinkel har fått begränsad uppmärksamhet. Då frontpersonalen har en viktig del i servicemötet är det av stor vikt att ytterligare undersöka frontpersonalens arbete i servicemötet (Gross och Pullman 2012, s.43; Chebat och Kollias 2000, s.67). Svingstedt (2005 s.40) diskuterar problemet med den litteratur som behandlar frontpersonalens arbete i mötet med kunderna. Hon menar att tidigare forskning endast nuddar vid sanningen gällande hur ett servicemöte går till i verkligheten. Forskaren menar att det i tidigare forskning förutsätts att alla servicemöten är goda servicemöten, ifall regler och policyn följs (ibid., s.40). Stor del av tidigare forskning berör frontpersonalens interaktionsstil i servicemötet, men endast för att få bättre förståelse för kundens bedömning av tjänsten (Åberg 2007, s.12). Vi menar att vad som inte beaktats nog är att studera frontpersonalen ur deras synvinkel, för att förstå deras arbete i servicemötet. Redan 1990 skrev Bitner, Booms och Tetreault (1990, s.71) om att servicemötet mestadels är från kundens synvinkel, och även på senare år påvisar flertalet forskare den samma entydigheten (Gross och Pullman 2012, s.44; Svingstedt 2005, ss.37-46). Med vår studie vill vi komplettera och tillföra nya synvinklar i forskningen, för att ytterligare öka förståelsen för frontpersonalens arbete vid servicemötet. De tre teman som är återkommande i litteraturen kring frontpersonalens arbete i serviceorganisationer är känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet, där tidigare forskare menar att dessa tre har en

betydande inverkan på frontpersonalens arbete i mötet med kunder. Dessa teman kommer även att vara de centrala temana i vår studie.

## **1.1 Studiens tre pusselbitar**

Ett omdiskuterat och karaktäriserande ämne när det kommer till frontpersonalens arbete är det som Ivarsson och Larsson (2008, s.45) och Hochschild (1983, s.7) benämner känslorarbete, där frontpersonalen justerar sina känslor i mötet med kunder. Enligt forskarna bör frontpersonalen i mötet med kunden skapa den rätta stämningen för att tillmötesgå kundens behov samt leverera servicen på ett optimalt vis. Vi upplever att frontpersonalens arbete med känslor i teorin målas upp som krävande, då det ställs höga krav på frontpersonalen som måste anpassa sina känslor för att tillmötesgå både kundens och företagets krav.

Ytterligare ett aktuellt tema inom forskningen kring frontpersonalens arbete är rollstress. Forskarna Boles och Babin (1996, s.43) och Stamper och Johlke (2003, s.579) menar att rollstress innebär den negativa känsla frontpersonalen upplever då denne känner osäkerhet eller tudelade känslor i mötet med kunden. Trots att forskare diskuterat vad som framkallar rollstress upplever vi att det finns ett behov av att undersöka varför det just är centralt för frontpersonalens arbete.

Något som lyfts fram i senare forskning kring frontpersonal i serviceorganisationer är vikten av handlingsfrihet i arbetet. Handlingsfrihet lyfts fram som en självklar strategi för företagen att använda sig av där Tatikonda och Tatikonda (1995) i Chebat och Kollias (2000, s.66) menar att handlingsfrihet är något ofrånkomligt som är av stor vikt för den personal som arbetar långt ut i organisationer. Vi frågar oss vad en utökad handlingsfrihet har för följder och vad frontpersonalen själva anser om självständighet i arbetet. Vi menar här att trots tidigare forskning kring känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet upplever vi en avsaknad i forskningen för varför dessa teman utgör en så central del av frontpersonalens arbete och vad det får för följder för deras arbete i servicemötet.

För att förstå frontpersonalens arbete och de utmaningar de ställs inför anser vi alltså att det finns ett behov att undersöka varför och hur känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet påverkar frontpersonalens arbete. Då frontpersonalen har en så viktig roll i servicemötet

kan en diskussion kring deras känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet som centrala aspekter bidra till forskningen om frontpersonalens arbete i servicemötet. I den här studien kommer de tre temana studeras med hjälp av check-in personalen på flygplatser som studieobjekt. Check-in personalen på flygplatser har en utsatt roll där de har allas ögon på sig, såväl kundernas som företagets. Att arbeta på en flygplats ställer höga krav på frontpersonalen, dels för att förseningar och stressade resenärer är en oundviklig faktor inom flygbranschen och dels för att frontpersonalen har flertalet ansvarsområden med strikta regelverk, som ska hanteras inom en kort tidsram (Hart, Heskett och Sasser 1990, s.150). Vi menar att check-in personalen är ett tacksamt exempel på frontpersonal som hanterar många kundmöten och utmanande situationer i sitt arbete. Med detta som bakgrund presenteras nedan syfte och frågeställningar för denna studie.

## 1.2 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie är att utifrån servicemötets kontext bidra till förståelsen för frontpersonalens arbete och dess komplexitet. Tre teman som är centrala i arbetet som frontpersonal är känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet. Vi vill därmed utifrån check-in personalen på flygplatser studera hur dessa tre teman påverkar deras arbete. Vi ämnar studera check-in personalens arbete och deras egna upplevelser av sitt arbete i form av intervjuer och observationer.

För att vidare konkretisera vårt syfte har vi formulerat följande frågeställningar:

- 1. Vad innebär servicemötet för check-in personalen i deras arbete?*
- 2. Varför är känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet centrala i check-in personalens arbete?*
- 3. Vilka följder har känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet för check-in personalens arbete?*

## 1.3 Disposition

Nedan presenteras hur studien är upplagd utifrån syftet, genom en kort beskrivning av varje kapitel.

**Kapitel 2 - Metod** redogör för hur studien genomförts samt varför vi anser att en kvalitativ ansats med observation och intervju som metod varit det mest relevanta tillvägagångssättet för vår studie. Det presenteras även vad det abduktiva tillvägagångssätt som använts skapat för fördelar för studiens resultat.

**Kapitel 3 - Teoretisk referensram** tar upp servicemötet samt de tre temana. I första delen behandlas servicemötet och frontpersonalens arbete i mötet med kunder, därefter diskuteras vad tidigare forskare säger om känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet för frontpersonal i servicemötet. Avslutningsvis behandlas det dynamiska samspelet mellan dessa tre teman.

**Kapitel 4 - Empirisk analys** lyfter fram den empiri som samlats in och ställs mot den tidigare presenterade teorin för att utifrån materialet kunna dra slutsatser om check-in personalens arbete. Analysen följer teorins struktur där servicemötet diskuteras först för att sedan gå vidare till känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet.

**Kapitel 5 - Diskussion** besvarar de presenterade frågeställningarna och reflekterar över konstaterade slutsatser i relation till syftet. Slutligen diskuteras även tankar inför framtida forskning inom ämnet.



## 2 Ett projekt börjar alltid med en tanke

En studie av detta slag kan liknas vid en resa. Hur välplanerad den än må vara, är utfallet aldrig självklart. När vi påbörjade vår resa hade vi tankar om studiens utfall. Efter intryck, upplevelser och iakttagelser av teori och fältstudier tog vår resa en ny vändning. Nedan presenterar vi hur vår studie har utformats, från en första tanke fram till målgång.

---

Redan i början av studien var vi överens om det ämne som var av intresse att studera närmare. Då vi själva tidigare arbetat som frontpersonal inom flygsektorn och kände en personlig koppling till arbetet som frontpersonal där föll sig val av ämne naturligt. Studien valdes därmed att utföras på flygplatser där check-in personalen fungerade som studieobjekt, då vi ansåg att servicemötet var en stor del av deras arbete. Ett återkommande ämne under utbildningens gång har varit klagomålshantering och hur frontpersonalen bör tackla dessa situationer. Första syftet med studien blev därför klagomålshantering utifrån check-in personalens synvinkel. Då ett preliminärt syfte hade formulerats började vi undersöka den teori som behandlar klagomålshantering vilket kan liknas vid Bryman (2011, s.81) och Denscombes (2003, s.194) tankar om att det teoretiska fältet är viktigt att studeras innan val av tillvägagångssätt. Ett antal vetenskapliga teorier och modeller valdes ut att ha i åtanke under insamlingen av empiri.

Efter fältstudierna kunde det konstateras att det första syftet, att studera check-in personalen arbete med klagomålshantering, inte skulle fungera. Under observationerna upplevde vi att kunderna vid klagomålssituationer blev hänvisade till en annan avdelning och under intervjuerna med check-in personalen blev detta bekräftat. Check-in personalen beskrev att de hade ytterst lite ansvar gällande klagomål, till skillnad från vad vi själva tidigare upplevt under vårt arbete inom flygsektorn. Vårt insamlade material rörande klagomålshantering blev därmed otillräckligt för det ursprungliga syftet. Vi var nu i ett vägskäl där vi hade två alternativ. Antingen kunde vi fokusera på klagomålshantering i sig och undersöka varför det är en så obetydande del av frontpersonalens arbete, eller det som kom att bli vårt slutliga syfte; att utifrån servicemötets kontext bidra till förståelsen för frontpersonalens arbete och dess komplexitet utifrån de tre temana. Trots att fokus under fältstudieveckan legat på klagomålshantering, fokuserade mycket av det insamlade

materialet på själva servicemötet. Likt den teori som kretsat kring känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet kunde det även läggas märke till dessa temans centrala roll i fältstudiematerialet. Därmed valde vi att lägga fokus på dessa områden och studera orsaken till varför de tre temana spelar så stor roll i arbetet som check-in personal och vilka följder de har för check-in personalens arbete. Tack vare det rika material som samlats in kunde därmed fokus ändras för studien och vi behövde heller inte komplettera de utförda fältstudierna. Trots fokusändringen kunde ändå grundtanken med att studera mötet mellan kund och personal utifrån frontpersonalens synvinkel behållas.

Efter att vi justerat vårt tankesätt och skapat ett nytt syfte samt sållat i den empiri som samlats in började vi åter igen gå igenom relevant litteratur. Vårt tillvägagångssätt kan främst liknas vid abduktion, vilket är ett tillvägagångssätt som innebär att forskaren på ett mindre schematiskt sätt samlar in både teori och empiri, och varvar dessa för att successivt leda fram till en slutsats (Wallén 1996, s. 48). Vidare kunde vi nu fördjupa oss i den teori som behandlade de aspekter vi valt att lyfta fram som väsentliga för frontpersonalens arbete under servicemötet, nämligen handlingsfrihet, känslorarbete och rollstress i servicemötet. De tre centrala temana har alltså kommit fram successivt i en abduktiv spiral där syftet förfinats efterhand då vi ytterligare fördjupade oss i litteraturen. Då vi i ett tidigt skede hade möjlighet att samla in empirin påverkade det processen positivt, i och med att vi hade utrymme att våga ändra riktning i studien.

## **2.1 Med flygplatser i fokus**

Slutresultatet av en studie påverkas till stor del av hur forskarna valt att samla in det empiriska materialet (Bryman 2008, s.76). Beslutet om att använda observationer och djupintervjuer som empiriskt tillvägagångssätt ansågs vara de mest relevanta valen för studien. Observation som metod ger observatörerna chansen att med egna ögon se det som studieobjektet inte kan uttrycka med egna ord. Många handlingar sker också omedvetet, vilket kan uppmärksammas genom observation (Denscombe 2003, s.190). Med observation avsågs att betrakta frontpersonalens arbete i servicemötet. Att använda fler än en metod vid insamling av empiri kallas triangulering, vilket är lämpligt för att få fler infallsvinklar och för att utöka empirins trovärdighet (ibid., ss.166, 186). Bryman (2011, s.279) menar att observation bäst fungerar som komplement till andra metoder då det kan vara svårt att förstå motivet bakom ett beteende endast genom att observera. Djupintervjuer

med check-in personal valdes som komplement till observationerna för att få deras synvinkel på sitt arbete, till skillnad från observationerna som speglar observatörens uppfattning av situationen (Widerberg 2002 s. 40, Denscombe 2003, s.193). Djupintervjuer ger även informanten chansen att själv berätta om upplevelser, åsikter och tankar samt ger intervjuaren möjlighet att följa upp intressanta delar av informantens berättelser (Widerberg 2002, s.16).

Som tidigare nämnts valdes den empiriska insamlingen att utföras på flygplatser, och i samband med det valdes tre flygbolag ut som kontaktades angående möjligheten att intervjua och observera check-in personalen. Valen av flygbolag togs främst med hänsyn till det geografiska läget för att underlätta insamlingen av empiri, där alla flygbolag vi varit i kontakt med är verksamma i södra Sverige. Då det inte funnits någon relevans att ha med företagens namn har dessa därmed anonymiserats och istället namngetts A, B och C. Vilket flygbolag check-in personalen arbetar för kommer nämnas när det är relevant för sammanhanget. Då frågor kring check-in personalens arbete kan vara känsligt och personligt kan frågorna vara obekväma att svara på i intervjuer. Kvale (2009, s. 142) menar att konfidentialitet bör tas hänsyn till vid intervjuer. Informanterna har därför fått fingerade namn i studien då det annars finns risk för att informanten omedvetet modifierar sina svar för att försköna sanningen. Innan intervjuerna genomfördes förklarades för informanterna att det var deras egna tankar och erfarenheter som var intressanta för studien. Genom att klargöra detta förbereddes informanterna på att några av frågorna kunde bli personliga (ibid., s.143).

## **2.2 Ett observationsschema och en intervjuguide tar form**

Då personalansvariga för respektive bolag kontaktats och idén för studien presenterats och godkänts planerades ett första möte med representanterna. Under mötena diskuterades syftet med studien och datum för fältstudierna fastställdes. Som förberedelse inför mötena skapades ett observationsschema och en intervjuguide. Observationerna planerade vi att utföra vid check-in disken på flygplatserna där det var tänkt att stå bakom check-in personalen och följa interaktionen mellan kund och personal på ett nära avstånd. Förhoppningarna var att stå så pass nära personalen att det var möjligt att se deras ansiktsuttryck och höra dialogen mellan kund och personal, samtidigt som den naturliga miljön inte skulle påverkas, vilket kan liknas vid icke-deltagande observation (Descombe

2003, s. 200; Bryman 2011, s. 266). För att testa hur väl det preliminära observationsschemat fungerade i verkligheten utfördes en första observation på ett café i centrala Helsingborg. Att testa sin observation i förhand är ett lämpligt sätt att se om studien i sin helhet fungerar (Bryman 2011, s.258). Under denna observation låg fokus på interaktionen mellan kunder och servitörerna vid disken och olika fokusområden prövades för att få en förståelse för vad som kunde fungera bäst för studien. Eftersom intresset främst var att studera interaktionen mellan kund och check-in personal med fokus på check-in personalens roll, kunde ett observationsschema utarbetas efter den första observationen. Detta skulle minska risken för att få med irrelevant data som sänker empirins styrka. Genom att följa ett observationsschema blir observationen koncentrerad och som observatör är det lättare att fokusera på det som är relevant. (Denscombe 2003, s.194) Därmed bestämdes att avgränsa observationen genom att skapa ett observationsschema med teman som fokuserade på servicemötet (se bilaga 1). Detta sätt kan mest liknas vid strukturerad observation, där observationen bygger på iakttagelser av specifika arbetsuppgifter och moment, vilket är just det vi ville fokusera på (Bryman 2011, s.265).

Under förberedelserna för intervjuerna skapades en intervjuguide. Ryen (2004, s.44) menar att en intervjuguide är ett givande verktyg i intervjuprocessen men att det varierar hur specifik den bör vara för att vara till fördel för studien. Det finns både för- och nackdelar med att ha en förhandsstruktur för intervjuguiden. Att ha en stark struktur kan göra att forskaren blir låst vid frågorna och därmed kan gå miste om relevant information, samtidigt som en intervju utan förhandsstruktur kan bli odefinierad och rörig, där viktiga fenomen kan uteslutas. (ibid., s.44) Syftet för vår studie var att fånga check-in personalens perspektiv, vilket hade kunnat försvåras vid en för definierad förhandsstruktur. Därmed skapades ett schema med teman som täckte de områden vi ville beröra under intervjun, dessutom inkluderades ett antal frågor som stöd till intervjutillfällena (se bilaga 2). En intervjuguide för en så kallad semi-strukturerad intervju gav en grund att luta på inför intervjutillfällena, men den gav även möjligheten att avvika, fylla ut och ställa övriga relaterade frågor under intervjun. Detta underlättade processen eftersom större fokus kunde koncentreras på informanten. (Ryen 2004, ss. 44-46, Bryman 2011, s. 415).

## 2.3 Tidiga morgnar på flygplatsen

Under första mötet med personalansvariga på flygbolagen fick vi en genomgång på flygplatserna om hur processerna ser ut. Under mötena bestämdes även tillfällena för observation vid check-in diskarna, gaterna och informationsdisken, alltså fick vi tillgång att följa check-in personalens hela arbetsprocess. Under sex dagar, 4/4-2013, 8/4-11/4-2013 samt 15/4-2013, utfördes fältstudierna på flygplatserna. Dessa dagar, förutom 4/4-2013, påbörjades fältstudierna på flygplatserna runt 05.00 för att ta del av passagerarflödet under morgonavgångarna mellan 05.00 och 11.00. Dessa tider var de mest intensiva tiderna för check-in personalen och därmed även lämpliga för observation. Under observationerna användes små lappar för att kunna anteckna relevanta händelser på ett diskret vis. Denscombe (2003, s.199) pekar på tre aspekter som bör beaktas av observatören för att inte påverka miljön under observationen; positionering, minimerad interaktion och tid. Eftersom placeringen för observationerna var bakom check-in personalen var utgångsläget optimalt för att kunna iaktta check-in personalen på nära håll, och då personalen var vända mot kunden glömde de ofta bort att vi stod bakom dem. Då vi observerade under en längre tid och hade en avgränsad interaktion med check-in personalen under observationen upplevde vi heller inte att miljön påverkades av vår närvaro. Under fältstudierna följdes även check-in personalens diskussioner med varandra mellan avgångarna och lediga diskussioner hölls med check-in personalen när tiden räckte till. Dessa anteckningar ansågs ge värdefull information för studien och den strukturerade observationen kompletterades därmed med mer fria observationsanteckningar utöver den planerade observationstiden, vilket kan liknas vid ostrukturerad observation (Bryman 2011, s.266).

## 2.4 Att genomföra en intervju

Efter de sista morgonavgångarna hade oftast några av check-in personalen ledig tid att avsätta för våra intervjuer. Det var lämpligt att utföra intervjuerna på flygplatserna då syftet med studien var att ta del av check-in personalens arbete, och då personalen befann sig på sin arbetsplats fick de chansen att berätta mer ingående samt relatera till saker på plats. Ryen (2004, s.72) menar att platsen studien ska utföras på ska vara relaterad till den problemställning forskaren har. I likhet med Ryen (2004, s.72) kan det anses att platsen för intervjuerna hade stor betydelse för hur utförligt informanterna beskrev sitt arbete. Vi

upplevde att intervjupersonerna kände sig bekvämare på en plats de är bekanta med, vilket stärkte vårt val av intervjumiljö (jfr Denscombe 2003, s.173). En plan gjordes upp för hur intervjuerna skulle genomföras där det bestämdes att en av oss skulle ställa frågor till informanten medan den andre antecknade. Att variera vem som förde anteckningar och vem som ställde frågor underlättade förmågan att behålla koncentrationen (ibid., s.177). Under intervjutillfällena spelades det in vad som sades för att lättare kunna ta del av materialet i efterhand. Då fältanteckningar kan vara svåra att tyda fungerade inspelningarna som en säkerhetskopiering (Denscombe 2003, ss. 175-176; Bryman 2011, ss. 428-429).

Den check-in personal vi kommit i kontakt med har valts ut genom ett så kallat snöbollsurval, där vi genom den initiala kontakten med flygbolagens personalansvariga vidare fått kontakt med check-in personal på dessa bolag (jfr Bryman 2011, s. 196; Ryen 2004, s.83). Valet av informanter som ställde upp på intervju bestämdes utifrån check-in personalens arbetsschema och vilka som hade tid för oss. Då intervjuerna utfördes blev några kortare och några längre än förutspått. Detta berodde på att check-in personalen hade varierande arbetstider och därmed olika förutsättningar för att kunna avsätta tid för intervjutillfället. Intervjuerna varade därmed mellan 30 och 90 minuter beroende på informantens tidsschema. Som Denscombe (2003, s.173) förklarar är det svårt att förutsätta att en anställd kan avsätta den tid som krävs för en intervju under arbetstid, vilket ledde till att vi som intervjuare fick vara flexibla för att kunna få in det material som behövdes.

## **2.5 Grunden för studien läggs**

Efter insamling av det empiriska materialet bearbetades det direkt för att inte riskera att glömma bort viktiga detaljer och för att se huruvida det var relevant för vårt arbete. Efter varje observationstillfälle fördes de provisoriska fältanteckningarna in på datorn och utvecklades därefter (jfr O'Toole och Were 2008). I samband med intervjutillfällena transkriberades intervjuerna. Då transkribering är en tidsödande process genomfördes det så fort som möjligt för att kunna arbeta vidare med materialet och för att inte glömma bort detaljer från intervjutillfällena (jfr Bryman 2011, s.429). Utifrån det material som samlats in kunde vi efter transkribering och renskrivning av observationsanteckningar börja tematisera empirin för att välja ut det som ansågs relevant för att besvara de utarbetade frågeställningarna. Därefter valdes relevant teori ut som lämpade sig för analys av

fältstudiematerialet. Detta påvisar ytterligare det kontinuerliga abduktiva tillvägagångssättet som varit centralt för studien. I analysen belystes empirin med utdrag och citat, och problematiserades gentemot teorin. På detta sätt skapades en analys som belyste servicemötets innebörd för check-in personalen samt varför känslorbet, rollstress och handlingsfrihet är centrala för check-in personalens arbete och vilka följder de skapar.

## 3 Ur tidigare forskares synvinkel

Efter att ha genomfört intervjuer och observationer med check-in personalen på flygplatserna och läst in oss på litteraturen kring servicemötet konstaterades att de tre återkommande teman som har en central roll i frontpersonalens arbete i servicemötet är känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet. Nedan presenteras en fördjupad kartläggning av vad tidigare forskare har belyst om servicemötet samt de tre centrala områdena, för att få en förståelse för dess betydelse i frontpersonalens arbete.

---

Termen servicemöte benämndes för första gången i en artikel av Czepiel, Solomon och Surprenant från 1985. Forskarna förklarade då att servicemötet är ett komplext samspel mellan människor, där interaktionerna aldrig går att förutspå. (Eksell 2005, s.20) Eksell (2005, s.13) utvecklade även begreppet och beskrev den sociala interaktion som uppstår i servicemötet som nyckeln till framgång. Forskaren förklarar vidare att frontpersonalens förmåga att hantera interaktionen i mötet är av stor betydelse för att kunna skapa goda servicemöten med långsiktiga relationer som följd. (ibid., s.13) Frontpersonalens roll i servicemötet förtydligas än mer av Svingstedt (2012, s.27) och Ivarsson och Larsson (2008, s.46) som uppmärksammar den kritiska roll och stora ansvar som frontpersonalen har i servicemötet, där de förkroppsligar tjänsterna. Flera forskare menar att ju mer erfarenhet frontpersonal har desto bättre service kan de leverera. Frontpersonal med längre erfarenhet kan ofta gå utanför ramarna och ge lite mer än vad arbetet kräver för att göra kunden nöjd (Berry, Parasuraman, and Zeithaml 1988 i Chebat och Kollias 2000, s.69). Forskarna Edvardsson och Echeverri (2002, ss.229-230) menar däremot att de egenskaper som krävs av frontpersonalen vid ett gott servicemöte inte går att lära ut utan är medfödda personlighetsdrag och att det därför främst inte hänger på erfarenhet hur väl frontpersonalen hanterar ett servicemöte.

### 3.1 Den sociala arenan

Under ett servicemöte samspelar två för varandra okända människor som under en kortare tidsram ska kommunicera med varandra. Goffman (2010) diskuterar ingående samspelet mellan två individer och hur de interagerar med varandra. Han använder sig av en metafor



där teaterscenen och skådespelarna med dess publik illustrerar det sociala samspelet i vardagen. I vår studie kommer detta att tolkas och benämnas som servicemötet, där interaktionen sker mellan aktören, i detta fall frontpersonalen, och publiken, här tolkat som kund. Goffman (2010, s.11) behandlar det som här tolkas som servicemötet, och menar att då personalen och kunden träffar varandra läser de av den andra för att få en uppfattning om vilken personlighet den andre har, hur de ska agera under interaktionen och på vilken nivå de ska möta varandra. Bettencourt och Gwinner (1996) i Ivarsson och Larsson (2008, s.44) diskuterar interaktionen under servicemötet där de betonar frontpersonalens förmåga att kunna läsa av kunden och anpassa sig efter vad kunden verkar ha för förväntningar. Forskarna belyser en studie av Bettencourt och Gwinner (1996) där de menar att anpassningsbarhet hos personalen är av yttersta betydelse under servicemötet. Ivarsson och Larsson (2008 s.44) menar vidare att kunden och personalen bör ligga på samma plan och uttrycka liknande tankar och åsikter för att skapa en förståelse mellan de båda parterna. För att bemöta kundens behov måste därför personalen anpassa sina känslor och beteenden för att tillmötesgå kunden på rätt sätt.

Goffman (2010, s.12) diskuterar att under det korta servicemötet där interaktionen mellan personal och kund sker, får kunden inte en korrekt helhetsuppfattning av frontpersonalen utan bedömningen baseras på vad frontpersonalen väljer att framställa under mötet, det vill säga de känslor och beteenden som denne väljer att visa utåt. Hochschild (1983, s.9) förklarar att förutom det fysiska och det mentala arbetet som utförs på arbetsplatser inkluderar servicemötet även den känslomässiga aspekten, där personalen arbetar med sina känslor för att anpassa sitt sinnestillstånd i mötet med kunderna. Författaren menar att då vi hanterar våra känslor anpassar vi dem efter den sociala situation vi befinner oss i. Människor tar alltså an sig en roll för att justera sig efter den verklighet som finns runt omkring dem och anpassar sig efter denna. Under ett servicemöte, där personalen har av intresse att förmedla sitt företags budskap, kan personalen, i enlighet med företagets riktlinjer, alltså styra sina känslor och sitt agerande för att skapa ett visst intryck hos kunden. Emotional labor är en definition av det känslorarbete som frontpersonalen använder sig av under servicearbetet, där personalen framkallar eller undanhåller känslor för att generera det förväntade intrycket. (ibid., s.7)

### **3.1.1 Känslorbetet - två sidor av samma mynt**

Hochschild (1983, s.7) som myntade begreppet emotional labor, poängterar att detta känslorbetet utförs under arbete mot betalning. Med andra ord menar han att företag förutsätter att de anställda skapar en förutbestämd känsla under servicearbetet. Känslorbetet har av forskare konstaterats vara både till för- och nackdel för frontpersonalen. Forskarna Hochschild (1983, s.7) och Lashley (2001, s.181) tar upp känslorbetets negativa sidor genom att poängtera att känslorbetet ställer höga krav på personalen som får tvinga fram ett leende eller ett beteende, vilket går emot det personen egentligen känner på insidan. Detta slags känslorbetet kräver mycket koordination och enligt Goffman (2010, s.28) är känslorbetet något som kan liknas vid en fasad som personalen använder sig av för att dölja sina riktiga känslor samt för att representera den bild företaget vill sända ut till kunderna. Hochschild (1983, s.7) menar att då personalen inte genuint kan agera med sina faktiska känslor går de in i ett skådespel av olika grad för att dölja sitt beteende.

Forseth (2001, s.57) menar att det i forskning kring känslorbetet ofta är de negativa diskussionerna i litteraturen som lyfts fram framför de positiva aspekterna och den glädje som känslorbetet kan framkalla hos personalen. Servicearbetet framkallar verkliga känslor som personalen kan uttrycka under mötet med kunden och därmed kan de känna sig tillfreds med arbetssituationen. Detta kallas känslomässig harmoni, och innefattar inget påtvingande av känslor utan framkallar genuina känslor för frontpersonalen (Lashley 2001, s.181). Forseth (2001, s.57) belyser behovet av att se på känslorbetet ur ett neutralt perspektiv, där både positiva och negativa kopplingar kan göras. Känslorbetet kan alltså vara dubbeltydigt menar Forseth (2001, s.61), som i sin studie om följderna av känslorbetet konstaterar att frontpersonalen som studerades älskade sitt arbete och att arbeta med kunder, men att de efter arbetsdagen var trötta och utmattade.

### **3.1.2 De tudelade känslorna i servicemötet**

Lashley (2001, s.180) menar att företag ofta kräver av sina anställda att de ska undvika ett aggressivt beteende och istället utstråla ett vänligt och lugnt beteende inför kunderna. Lashley (2001, s.178) menar att då kunden beter sig aggressivt gentemot personalen är det frontpersonalens uppgift att försöka neutralisera situationen genom att ta emot klagomålen

med en lugn och tyst karaktär, trots att den spontana reaktionen skulle vara att svara lika aggressivt. I dessa situationer måste personalen tygla sina känslor och visa upp ett beteende som går emot hur de hade betett sig i vanliga fall. Att på detta sätt visa upp oäkta känslor utåt som inte stämmer överens med den verkliga känslan benämns känslomässig dissonans (Lashley 2001, s.181). Till skillnad från känslomässig harmoni menar Lashley (2001, s. 185) att känslomässig dissonans gör att frontpersonalen måste arbeta med sina känslor för att styra dem rätt, vilket innebär att skapandet av en viss sinnesstämning kräver mycket kraft av frontpersonalen.

Lashley (2001, s.188) fortsätter berätta att om känslomässig dissonans inte skulle existera skulle inte känslor arbete heller finnas, då han menar att känslor arbete är det arbete som frontpersonalen gör för att framkalla falska känslor. Ivarsson och Larsson (2008, s.46) diskuterar också begreppet känslomässig dissonans där de lyfter fram forskarna Ashforth och Humphrey (1993) som kritiserar Lashleys (2001, s.188) definition av känslor arbete. Forskarna anser istället att allt känslomässigt arbete inte orsakar känslomässig dissonans. Ivarsson och Larsson (2008 s.46) förtydligar Ashforth och Humphrey's (1993) resonemang genom att även lyfta fram ett exempel utifrån en undersökning gjord av Sharpe (2005). Sharpe (2005) i Ivarsson och Larsson (2008, s.46) påvisar genom sin undersökning att det inte är några som helst problem att skapa en lämplig sinnesstämning inför kunderna ifall de krav som organisationen ställer stämmer överens med de personliga principer frontpersonalen har. Här vill Ivarsson och Larsson (2008, s.46) ytterligare förtydliga och argumentera emot det tidigare resonemanget om att känslor arbete endast framkallar känslomässig dissonans. Genom ett samspel mellan de personliga målsättningarna och organisationens målsättningar kan alltså känslomässig dissonans undvikas. Därmed menar även Ivarsson och Larsson (2008, s.46) att känslor arbete inte bara spelar på negativa känslor. Däremot är organisationen och individen inte alltid på samma nivå, vilket gör att inre konflikter ofta kan framkallas.

## **3.2 Att hamna i kläm**

Boles och Babin (1996, s.43) diskuterar den rollstress som kan uppstå för frontpersonalen i serviceorganisationer. De menar att rollstress skapas när frontpersonalen känner sig kluven i sin arbetsroll och upplever oro över att inte kunna tillfredsställa alla parter. Boles och Babin (1996, s.43) menar att arbetsrelaterad stress hos frontpersonal främst skapas av två

komponenter, rollkonflikt och rollosäkerhet. Stamper och Johlke (2003, s.579) förklarar att rollstress ofta är oundvikligt för frontpersonal då de önskar att göra både företaget och kunderna nöjda. Behrman och Perrault (1984, s.12) påvisar ett samband mellan rollkonflikt och rollosäkerhet, där forskaren menar att de tillsammans leder fram till rollstress. Även Pousette (2001, s.10) argumenterar för att frontpersonalen har större sannolikhet att uppleva rollstress, då han pekar på att rollstress skapas som ett resultat av rollosäkerhet och rollkonflikt.

Boles och Babin (1996, s.43) beskriver hur den rollkonflikt som kan uppstå för frontpersonalen kan leda till en rollosäkerhet. Pousette (2001, s. 28) menar att rollkonflikt skapas genom att organisationen har förväntningar på den individ som ska utföra arbetet som ibland skiljer sig från individens egna åsikter. Behrman och Perrault (1984, s.12) förklarar att rollkonflikt även innebär att frontpersonalen kan känna sig hindrade att agera enligt vad de upplever som mest produktivt och bäst för kunden i den specifika situationen, på grund av att personen är låst vid andra direktiv och riktlinjer från organisationen. Då den anställda inte är säker på hur mycket auktoritet denne har att ta ett beslut kan en rollosäkerhet över det egna arbetet uppstå. Rollosäkerhet kan även uppstå då frontpersonalen inte vet vilka förväntningar som finns på personen (Singh 1993, s.12; Weinberg, Sutherland och Cooper 2012, s.104). Då rollosäkerheten uppstår till följd av en rollkonflikt är det extra problematiskt just för frontpersonal. Detta är något som Pousette (2001, s.14) argumenterar för då han diskuterar de särdrag serviceorganisationer har och vilka krav det ställer på frontpersonalen. Pousette (2001, s.10) poängterar att rollosäkerhet uppstår då frontpersonalen känner bristande information och en konflikt mellan de egna prioriteringarna och företagets mål. Boles och Babin (1996, s.43) poängterar att den rollkonflikt och rollosäkerhet som frontpersonalen ofta upplever bör tas i beaktande då inre känslomässiga konflikter kan framkalla oönskad rollstress.

Singh (1993, s.14) beskriver faktorer som påverkar rollstress och vad som kan minska konflikten och osäkerheten hos frontpersonalen. Forskaren menar att genom att skapa ett arbetsklimat som främjar frontpersonalen i arbetet kan det minska sannolikheten att rollstress uppstår. Singh (1993, s.14) förklarar att en av de variabler som visats ha stor påverkan på rollstress är självständighet i organisationen, genom självständighet så minskas rollstressen. Självständighet innebär den grad av frihet som frontpersonalen har i

sitt arbete, det vill säga hur mycket de själva får avgöra hur arbetet ska utföras. Frontpersonal som har större självständighet och självbestämmanderätt har mindre sannolikhet att uppleva rollstress. Singh (1993, s.14) menar att osäkerhet i arbetsrollen är något som är kopplat till negativt jobbutförande och således är det något som måste beaktas. Pousette (2001, s.25) argumenterar även för att självständighet, eller handlingsfrihet, är en viktig aspekt att ta hänsyn till för frontpersonalen.

### **3.3 Behovet av att vara självständig i arbetet**

Handlingsfrihet är något som oftast finns i de enheter som är högst upp i organisationer, och som är mer sällsynt längre ner i hierarkin (Gulati 2009, ss.101-102; Lashley 2001, s.2). Gulati (2009, s.102) beskriver handlingsfrihet som möjligheten att påverka en annan individ eller grupp och argumenterar för vikten av att även investera i den personal som är ute och möter kunderna eftersom de har bäst förståelse för kundernas behov (ibid., ss.101-102). Michel, Bowen och Johnston (2009, s.9) menar att möjligheten för frontpersonalen att ge kunderna det de förväntar sig är bland de viktigaste faktorerna för att generera nöjd personal. Lashley (2001, ss.220-221) förklarar också vikten av att lägga fokus på frontpersonalen, då frontpersonalen är en resurs som måste investeras i, för att i slutändan skapa ett gott servicemöte.

Chebat och Kollias (2000, s.66) diskuterar hur handlingsfrihet påverkar frontpersonalen i serviceorganisationer. Forskarna menar att handlingsfrihet länge har beskrivits som en strategi i företag där skapandet av god service kräver handlingsfrihet för frontpersonalen och där flexibla manualer kan vara nödvändiga för att frontpersonalen ska kunna anpassa sig till situationen. Chebat och Kollias (2000, s.66, 69) förklarar vidare att de positiva aspekter som lyfts fram angående handlingsfrihet är att frontpersonalen ges utrymme att ta egna beslut vid varje unik kund och frontpersonalen har möjligheten att svara på kundernas förväntningar. Lashley (2001, s.183) Forskaren menar ytterligare att om frontpersonalen hade fått agera med fingertoppskänsla och inte varit bundna till specifika riktlinjer hade de då till viss del haft möjlighet att själva styra över mötet och känt att det blivit mer genuint och personligt (ibid., s.22). Lashley (2001 s.188) anser därmed att tanken med handlingsfrihet är att ge frontpersonalen det de behöver för att kunna vara i känslomässig harmoni under arbetet.

Barrows och Powers (2009, s.103) belyser vikten av att personalen måste ges den befogenhet som krävs för att kunna hantera svåra situationer och ge kunderna den service de efterfrågar. Michel, Bowen och Johnston (2009, s.9) förklarar att klagomålshantering innebär de handlingar företag utför som svar på ett tjänstemisslyckande och vid servicemöten stöter frontpersonalen ofta på klagomål ifrån kunder. Först måste frontpersonalen vänligt kunna lyssna på vad kunden har att säga. Vidare måste de även ha makten och kunskapen att kunna lösa situationen. Michel, Bowen och Johnston (2009, s.9) belyser samma argument som Barrows och Powers (2009, s.103) framför, alltså att frontpersonalen måste förberedas och att de måste veta hur de ska agera för att kunna hantera klagomålssituationer på rätt sätt.

### **3.3.1 Flera syner på handlingsfrihet**

Chebat och Kollias (2000, ss.66-69) gör en diskussion kring tidigare forskares skiljaktiga meningar kring handlingsfrihet. Författarna lyfter fram Tatikonda och Tatikondas (1995) studie där handlingsfrihet presenteras som något så viktigt för företag att det inte bara rekommenderas, utan det är en ofrånkomlig faktor där det bör läggas stort fokus vid för att processerna i organisationen ska fungera och hålla hög kvalitet (Chebat och Kollias 2000, s.66). Chebat och Kollias (2000, s.67) förklarar att handlingsfrihet å andra sidan inte bara diskuteras som en självklar och lönsam strategi för alla företag. Begreppet problematiseras också av flera forskare som påvisar det faktum att om frontpersonalen har för mycket handlingsfrihet kan det bli svårt för företagen att kontrollera servicekvaliteten (Chebat och Kollias 2000, s.69; Lashley 2001, s.168). Genom frontpersonalens handlingsfrihet vet företagen inte vad som når kunden och vilket budskap som frontpersonalen genererar, alltså förlorar företagen kontroll över den slutliga tjänsten. Chebat och Kollias (2000, s.67) menar vidare att de forskare som argumenterar emot handlingsfrihet alltså menar att tjänsteprocessen bör vara kontrollerad för att undvika försämrad tjänstekvalitet. Chebat och Kollias (2000, s.69) menar även att denna frihet kan göra vissa anställda osäkra, då de måste ta beslut på egen hand och att resultatet av servicen inte blir lätt att förutspå. Även Lashley (2001, s.186) menar att handlingsfrihet kan skapa orosmoment hos vissa i personalen då en del kan tycka att det är skönt med riktlinjer att förhålla sig till medan andra tycker att det hämmar arbetet.

### **3.4 Frontpersonalen i den tudelade rollen**

Gulati (2009, s.56) menar att frontpersonal kan beskrivas som gränsöverskridare, vilket innebär att de både måste ta hänsyn till de krav som företaget ställer, samtidigt som de är ute och möter kundernas behov. Frontpersonalen beskrivs hamna i mitten, där de lämnas med ansvaret att försöka förhandla mellan vad företaget vill ge kunden och vad kunden har för förväntningar på servicemötet. Frontpersonalens mål är att göra kunderna nöjda samtidigt som företaget ställer krav på personalens effektivitet och produktivitet (Gulati 2011, s.56; Singh 1993, s.15; Pousette 2001, ss.9-10). Gulati (2009, s.50) diskuterar skillnaderna mellan frontpersonalens och den övriga personalens roll i arbetet och påvisar att frontpersonalen som ska möta kunderna har en unik roll. Frontpersonalen möter flera olika krav de ska följa från både interna och externa parter. Forskaren fortsätter beskriva att de som arbetar i frontlinjen med kunderna och de som arbetar bakom kulisserna därmed ofta har olika tankesätt. Gulati (2009, s.50) beskriver detta tankeproblem och menar att personalen arbetar i olika tidsperspektiv. Som frontpersonal behöver problem lösas direkt då kunderna står framför dem och kräver omedelbar service, medan de som arbetar i kulisserna kan lösa problem i ett senare skede, när det passar dem. Singh (1991) stärker Gulatis (2009, s.56) argument och pekar på att frontpersonalens roll är invecklad då det är många parter som är inblandade och frontpersonalen måste anpassa sig efter alla för att kunna skapa ett lyckat servicemöte i det stora hela.

### **3.5 Handlingsfrihet, rollstress och känslorarbete - ett dynamiskt samspel**

Efter en diskussion kring de teorier som behandlar de tre centrala temana för denna studie kan det konstateras att de alla är kopplade till varandra och att de inte verkar som tre separata öar. Servicemötet är där företaget ger sitt förtroende till frontpersonalen som förväntas möta kunden i enlighet med företagets riktlinjer. För att generera det kunderna och företagen förväntar sig måste frontpersonalen ofta anamma en fasad, där de känslor och beteenden som uttrycks utåt inte alltid motsvarar de känslor som personalen verkligen har. De krav som skapas på olika håll och de olika direktiven och tudelade känslosituationerna kan leda till att frontpersonalen upplever en rollstress. Flertalet forskare anser att rollstress kan minskas genom en självständighet, eller handlingsfrihet, i arbetet. Handlingsfrihet kan dock ha negativa följder där frontpersonalen kan känna sig

osäkra i sitt arbete och där det blir svårt för företaget att kontrollera servicekvaliteten. Den gemensamma nämnaren för känslorarbete, handlingsfrihet och rollstress är därmed att frontpersonalen ofta hamnar i mitten där de ska göra kunderna nöjda med de externa kraven som ställs samtidigt som de ska agera enligt företagets riktlinjer och policys. Denna roll benämns gränsöverskridare, där frontpersonalen strävar efter att behaga flera parter på samma gång och är alltså den återkommande faktorn för känslorarbete, handlingsfrihet och rollstress hos frontpersonalen. Dessa tre teman tycks i teorin handla om den inre konflikten som uppstår för frontpersonalen då de har både interna och externa krav.



## 4 Ur check-in personalens synvinkel

I följande avsnitt presenteras det empiriska material som samlats in och ställs mot det teoretiska avsnittet i en empirisk analys. Analysens struktur följer teorin för att göra det följsamt för läsaren. Avsnittet inleds med en diskussion kring servicemötets betydelse för check-in personalen. Vidare diskuteras känslöarbete, rollstress och handlingsfrihet och vilken betydelse dessa teman har för check-in personalens arbete.

---

Check-in personalen lyfter under intervjuerna fram vad de anser att servicemötet innebär och samtliga berättar vad de upplever som viktigt under servicemötet. Cecilia berättar att service för henne är ett möte mellan henne som check-in personal och kunden. Hon beskriver att hon känner ett stort ansvar för att ge kunderna ett trevligt bemötande. Både Hanna och Beatrice lyfter i intervjuerna fram vikten av att göra det lilla extra för kunden. De upplever mötet med kunden som något positivt och vill vara där för kunden i stunden. Beatrice förklarar "Jag gillar det här mötet med kunden, jag tror det är viktigt med det första mötet, att du tittar på kunden och att du är här och nu". Check-in personalen upplever alltså att deras närvaro och ansvarstagande i servicemötet är av stor betydelse, alltså tycks de i likhet med Svingstedt (2012, s.27) och Ivarsson och Larsson (2008, s.46) förstå hur viktigt deras arbete är i mötet med kunden. Svingstedt (2012, s.27) och Ivarsson och Larsson (2008, s.46) förklarar att frontpersonalen är de som förkroppsligar tjänsten i sig. För att belysa hur check-in personalen utgör själva servicemötet beskriver Anna "Jag vet ju själv hur jag är i min roll och hur jag agerar, och min roll påverkar helt resultatet av mötet, absolut gör det de". Anna menar att slutresultatet av servicemötet till stor del beror på hur hon hanterar mötet med kunden, vilket även här liknar det Svingstedt (2012, s.27) och Ivarsson och Larsson (2008, s.46) menar. Under en observation synliggjordes check-in personalens besvikelse då de inte lyckades göra kunden tillfreds under servicemötet.

*Check-in personalen står vid check-in disken och tar emot passagerare med jämna mellanrum. En man i medelåldern kliver fram till disken och förklarar att han har fått problem med sin biljett och ber att få boka om sin resa. Check-in personalen ursäktar sig och förklarar att hon inte kan lämna sin plats vid check-in disken för att hjälpa mannen. Hon hänvisar istället resenären till att besöka deras hemsida för att boka om biljetten själv. När kunden besviket går därifrån vänder sig check-in personalen om med besvärad min och säger "Åh det är så jobbigt när man inte kan göra kunden nöjd, man vill ju verkligen hjälpa". (Observation 6 2013-04-10).*

I observationen ovan kan det tydas att check-in personalen upplever ett stort ansvar och vilja att tillfredsställa kundens behov och känner sig illa till mods då hon inte haft möjlighet att hjälpa kunden på bästa sätt. Likt Eksell (2005, s.12) som för ett resonemang kring frontpersonalens ansvar i servicemötet visar även check-in personalen här en tydlig förståelse för deras betydelse i servicemötet. Check-in personalen upplever alltså ett stort ansvarstagande under servicemötet där deras agerande är av stor betydelse för utfallet.

## 4.1 Lämpar sig vem som helst för ett kundnära arbete?

Cecilia förklarar i intervjun om servicekänsla och att hon upplever det som något som är medfött och som inte alla har i sig, hon menar att:

Annars har man inte här att göra, om man inte har det i sig eller om man inte är villig och beredd att ge service, alltså ge mycket av sig själv, så har man inte här att göra, det är A och O i det här yrket.

Hon berättar vidare att service är något som hon inte tror kan läras ut, antingen så har personen den egenskapen eller så har den inte det. Anna konstaterar också att människokännedom är betydelsefullt i arbetet som check-in personal och att det utan människokännedom enligt henne är svårt att arbeta inom service. Hon förklarar hur hon haft kollegor som inte brunnit för arbetet med människor och därmed inte kunnat hantera kundkontakten som uppkommer i arbetet. Det skapade en utmanande situation för både kunden och personen i fråga där det alltid blev fel i mötet med kunden. Vad Anna och Cecilia konstaterar indikerar det som Edvardsson och Echeverri (2002, ss.229-230) påvisar att frontpersonalens förmåga att ge service till kunderna beror på personlighet och inte är något som går att lära ut. De menar med andra ord att sinnet för service är något medfött och inte upplärt. Hanna berättar i sin intervju hur hon känner igen många passagerare som reser regelbundet och att hon ofta småpratar med dem när de kommer till check-in disken. Då hon träffat resenärerna flera gånger har de bildat en relation till varandra där de kommunicerar på ett lättsamt och avslappnat vis. Hanna förklarar i intervjun att det är viktigt att komma ihåg vad kunden berättat tidigare gånger de träffats, just för att skapa en personlig relation till passagerarna. Hanna förklarar "Har du det inte i dig så kan du aldrig komma ihåg sådana där grejer". Hannas uttalande visar således också på Edvardsson och Echeverris (2002, ss.229-230) teori som menar att känslan för service är något som är

medfött. Det pekar alltså på det faktum att check-in personalen upplever att serviceyrket och arbetet med människor inte lämpar sig för alla då kundmötet är en viktig del av arbetet och klarar inte check-in personalen av att möta kunden på ett lämpligt sätt förlorar servicemötet sin essens.

#### **4.1.1 Att gå på erfarenhet i servicemötet**

Hanna påvisar i sin intervju att efter många års arbete som check-in personal har hon den kunskap som krävs för att kunna uttrycka sig på rätt sätt inför kunden. Hon menar att erfarenhet av arbetet som check-in personal underlättade mötet med resenärerna. Även om service är något hon tror att människan föds med anser hon att erfarenhet också är en fördel i yrket. Erfarenhet är även något som Emelie, Beatrice och Daniela lyfter fram som viktigt i servicemötet. Beatrice menar att erfarenhet är något som gör henne tryggare i sitt arbete och gör att hon har större möjlighet att tänka klart och ta det lugnt i utmanande situationer. Berry et al. (1988) i Chebat och Kollias (2000, s.69) menar att frontpersonalen i serviceorganisationer bättre kan utföra sitt arbete med erfarenhet, då det i ett servicenära arbete är svårt att bli instruerad hur allting fungerar, vilket kan liknas vid det informanterna uttrycker. Observationen som följer visar hur check-in personalen som arbetat länge utför mycket på rutin.

*Passagerarna checkar in en efter en inför kommande avgång och mötena mellan check-in personal och kund går smidigt och snabbt. Check-in personalen sköter bagagehanteringen och biljettutskriften utan större avbrott, samtidigt som de lyckas hålla god ton och en lättsam stämning med passagerarna som passerar. Check-in personalen säger mellan kunder att 'Ja men så är det ju, har man jobbat så länge så flyter allt på rätt bra'. (Observation 6, 2013.04.10)*

Observationen ovan visar på att check-in personalen själva även upplever att de efter en lång tids erfarenhet har lättare för att hantera sina arbetsuppgifter, likt det Berry et al. (1988) i Chebat och Kollias (2000, s.69) diskuterat. Anna förklarade i sin intervju att erfarenhet är som en bank check-in personalen har, där de efter varje upplevd situation tar med sig av den erfarenheten för att kunna applicera det på någon liknande situation i framtiden. Däremot lyfte Anna fram det faktum att även trots lång erfarenhet inom branschen är det omöjligt att bli fullärd, det uppstår alltid nya utmanande situationer. Hon menar att som check-in personal kan du förvänta dig vad som helst i arbetet med människor. Annas uttalande kan liknas vid den teori Berry et al. (1988) i Chebat och Kollias (2000, s.69) pekar på, att erfarenhet underlättar arbetet som frontpersonal. Det

visar dock även på att frontpersonalen aldrig kan bli fullärda i sitt arbete och att erfarenhet inte alltid räcker till i servicemötet, som diskuterats av Edvardsson och Echeverri (2002, ss.229-230). Informanterna menar alltså att till syvende og sidst är service något som måste finnas inom en människa, trots att erfarenhet kan underlätta arbetet i sig. Czepiel et al. (1985) i Eksell (2005) diskuterar det faktum att mötet mellan frontpersonal och kund aldrig går att förutspå, att vara serviceinriktad som person kan därmed underlätta de spontana situationer under servicemötet där inte erfarenhet räcker till. Erfarenhet kan däremot underlätta de mer standardiserade arbetsuppgifterna check-in personalen har i sitt arbete som inte kräver flexibilitet.

Avsnittet ovan har berört vad servicemötet innebär för check-in personalen där aspekter som ansvar, erfarenhet och människokännedom har behandlats. Med detta som grund går vi nu vidare till att diskutera varför känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet är centrala för check-in personalen och vilka följder det har för deras arbete.

## 4.2 Med känslorna på spel

Servicemötet innebär att två för varandra okända personer möts och interagerar under en kort tidsram (jfr Goffman 2010, s. 11). Bettencourt och Gwinner (1996) i Ivarsson och Larsson (2008, s.44) lägger stor vikt vid frontpersonalens förmåga att kunna läsa av kunden vid servicemötet och att kunna anpassa sig efter kundens behov. Under ett observationstillfälle kunde den sociala anpassningen som check-in personalen gör för resenärerna uppfattas vilket visar på den ovan nämnda teorin om frontpersonalens betydelse för skapandet av servicemötet.

*Det är en lugn morgon på flygplatsen och resenärerna anländer till check-in disken med jämna mellanrum utan att skapa köer. Resenärerna som kommer fram till check-in disken har alla olika behov och uppvisar olika beteenden. Efter att check-in personalen stängt incheckningen konstaterar hon att det arbete hon gör som check-in personal är mycket sociologiskt. Hon förklarar vidare att hon får anpassa sig efter varje enskild resenär och att det inte fungerar att ha ett monotont beteende i mötet med resenärerna. Hon berättar vidare att hon i mötet med resenärerna försöker läsa av människorna som kommer fram och anpassar sitt beteende därefter. (Observation 1, 2013.04.04)*

I observationen kan det alltså uppfattas att check-in personalen, likt det Bettencourt och Gwinner (1996) i Ivarsson och Larsson (2008, s.44) pläderar för, anpassar sig efter kundens beteende och att de tolkar resenärerna när de möts vid check-in disken för att

tillmötesgå deras behov. Som nämnts tidigare sker mycket av check-in personalens arbete på rutin där erfarenhet har en inverkan på deras agerande. Som visas i observationen ovan måste de samtidigt som de sköter sina standardiserade arbetsuppgifter ha förmågan att anpassa sitt beteende och känslor för att tillmötesgå olika kunder, vilket ställer höga krav på check-in personalens arbete. Daniela nämner även i sin intervju hur alla möten med kunderna är olika och att alla dagar ser olika ut. Hon förklarar att det således aldrig går att förutspå hur dagen kommer se ut, vilket även tyder på den betydelse anpassningsbarhet har som check-in personal, som också diskuteras av Bettencourt och Gwinner (1996) i Ivarsson och Larsson (2008, s.44). Under intervjutillfällena med check-in personalen uppkom frekvent tankar kring mötet med resenärerna och check-in personalens agerande i situationen. Emelie indikerar även att check-in personalen i sitt arbete anpassar sig efter den resenär de möter vid check-in disken. Detta visar alltså på att check-in personalen måste kunna ha en förståelse för kunden och kunna anpassa sina känslor för att tillmötesgå kundens behov, i likhet med vad Ivarsson och Larsson (2008, s.44) pläderar för.

#### **4.2.1 Check-in disken - en scen med skådespelare**

Goffman (2010, s. 28) behandlar den fasad som frontpersonalen anammar för att dölja sina verkliga känslor inför kunden i mötet, när deras genuina känslor inte är lämpade för situationen som företagets representanter. Under ett observationstillfälle kunde check-in personalens anpassning av sin yttre fasad uppfattas.

*Det är en lugn stämning på flygplatsen, avgångshallen är tom på resenärer och det närmar sig stängning av incheckningen för denna avgång. Check-in personalen står vid disken och knappar avslappnat på datorn. Dörrarna till terminalen öppnas och en resenär kommer invandrandes. Check-in personalen lägger märke till resenären, rätar på ryggen, slätar ut kavajen och breder på ett leende. Kunden tittar flyktigt på check-in disken innan han styr stegen mot det andra företagets check-in disk som ligger en bit bort. Då check-in personalen lägger märket till detta slappnar hon av, lättar på leendet och vänder sig bort från disken igen. (Observation 7, 2013.04.10)*

Utifrån observationen kan det tydligt uppfattas att check-in personalen anammar ett förändrat yttre då hon förbereder sig för mötet med kunden och anpassar sitt yttre beteende efter vad personen har för förväntningar på mötet, i likhet med Hochschild (1983 s.7) där hon menar att det ofta förutsätts av frontpersonalen att skapa en förutbestämd känsla. Check-in personalen anpassar alltså sitt beteende och känslor efter resenärerna för att få resenärerna att känna sig bekväma och skapa en välkomnande stämning under

servicemötet. Lashley (2001, s.181) påvisar att känslomässig dissonans framkallas som en negativ följd av den känslöanpassning som sker i servicemötet, där frontpersonalen anammar den fasad som döljer deras genuina känslor för att påvisa ett visst beteende i servicemötet. Anna berättar i intervjun om att hon finner det utmanande att uppehålla en fasad och att det ibland är krävande att inte kunna uttrycka sina genuina känslor inför kunden "Om man ska jobba med det [incheckning] så får man lära sig att odla skinn [på näsan] /.../ annars går man under tror jag". Detta citat betonar den innebörd som känslomässig dissonans kan skapa för check-in personalen, där de tudelade känslorna, att dölja sina genuina känslor samt att uppvisa känslor som gynnar företaget, genererar en utmaning för check-in personalen. Detta visar även på det Lashley (2001, s.185) lyfter fram om att känslomässig dissonans kan vara mycket utmanande att oberört klara av. Att check-in personalen upplever känslomässig dissonans kan även tydas utifrån intervjun med Fanny, där hon menar att hon som check-in personal ibland vill säga någonting mindre lämpligt till kunden, men att hon måste tygla sig eftersom hon ska agera som företagets ansikte utåt. Likt Fanny konstaterade Anna i sin intervju att hon ibland klistrar på en mask under arbetet med kunder, då hon inte klarar av att genuint möta dem med ett leende som det förväntas av henne "Ja alltså jag skulle ljuga om jag inte skulle säga att man ibland klistrar på [en mask]". Även detta uttalande visar på Goffmans (2010, s.28) argument för att frontpersonal ofta anammar en fasad under mötet med kunder och visar på den krävande rollen som check-in personalen har i mötet med kunden.

Hanna förklarar att om check-in personalen upplever krävande dagar på arbetet eller om de möter en mycket aggressiv och bestämd kund är det svårt att styra känslorna för att framkalla en positiv och tillmötesgående attityd som förväntas av henne som företagets representant. Detta problematiserar den fasad som Goffman (2010, s.28) menar att frontpersonalen anammar i mötet med kunderna, där Goffman (2010, s.28) inte uppmärksammar det faktum att frontpersonalen tidvis inte klarar av att uppehålla fasaden. I intervjun berättade Hanna "Även om det inte ska synas att du är på dåligt humör så ibland så tyvärr så lyser det igenom", vilket ytterligare antyder att den fasad som Goffman (2010, s.28) argumenterar för inte alltid går att uppehålla för check-in personalen. Detta kan tänkas leda till att servicemötets utfall inte blir som förväntat. Under ett observationstillfälle kunde även denna tendens antydvas, där frontpersonalen efter en längre tid vid check-in disken inte orkade uppehålla det vänliga humöret.

*Det är lunchtid och check-in personalen tar emot de sista passagerarna för denna avgång. Check-in personalen har haft hand om flera avgångar under morgonen och ser ut att vara i behov av paus. Fem kvinnor kommer fram till check-in disken, samtidigt som check-in personalen förbereder sig för att gå till gaten och ta hand om resenärerna som ska ombord på planet. Kvinnorna är på gott humör och möter check-in personalen glatt. En av kvinnorna har en för tung väska för att klassas som handbagage, men ber om att få ta med den ombord i alla fall. Check-in personalen verkar stressad och svarar kort och kallt att kvinnan den här gången får ta med sig bagaget, men att det är ett undantagsfall. När hon vänder sig om för att sätta på en bagagelapp på följande kvinnas väska himlar check-in personalen med ögonen. Kvinnorna tackar så mycket och hälsar henne en trevlig dag. Check-in personalen svarar kortfattat och vänder bort blicken mot datorskärmen. (Observation 8, 2013.04.11)*

Utifrån observationen ovan kan det alltså tydas att om kundmötena sker när check-in personalen känner sig pressad har de ibland svårt att behålla en vänlig framtoning gentemot resenärerna och anstränger sig inte för att tillmötesgå kunden. Det kan därmed tydas att den fasad som orsakar känslomässig dissonans som Lashley (2001, s.185) pläderar för, inte alltid går att uppehålla, alltså tappar check-in personalen tidvis masken då arbetet med kunderna blir för påfrestande, och de verkliga känslorna lyser igenom. Under intervjuerna kom även klagomålssituationer upp som en orsak till att check-in personalens fasad raserar. Hanna tar upp klagomålssituationer i intervjun där hon förklarar att hon upplever det svårt när kunden skriker på henne och inte lyssnar "Vad jag än säger så är det fel" Hanna fortsätter och menar att hon till sist vill "slå näven i bordet och säga att 'Nej nu får du vara tyst'". Gabriella berättar också under intervjutillfället om klagomålshantering och att om en resenär är väldigt otrevlig mot check-in personalen så är det svårt att förbli glad, trevlig och lugn. Detta visar även på hur den fasad Goffman (2010, s.28) diskuterar, kan vara svår att upprätthålla för check-in personalen som i detta fall vid klagomål möter en mycket utmanande situation i sitt arbete. Alltså kan det tydas att check-in personalen är medvetna om det ansvar de har i servicemötet och anpassar därmed sina känslor för att tillmötesgå både kund och företag. Däremot kan utmanande situationer leda till att check-in personalen förlorar fasaden och tappar kontrollen över servicemötets utfall.

#### **4.2.2 Att representera företaget**

Emelie nämner i intervjun att när hon arbetar med kunden är hon inte där som privatperson utan ser sig själv som en representant för företaget. Hon menar därmed att företagets riktlinjer och mål ska följas då check-in personalen möter kunderna i servicemötet. Emelie förklarar vidare att då check-in personalen följer riktlinjerna från företaget och får skäll

från resenärerna som är riktat mot företaget så är det inget som check-in personalen reagerar på. Däremot menar hon att om resenärerna riktar kritiken mot check-in personalen personligen utan anledning, när check-in personalen endast gör sitt jobb, så tolererar hon det inte. Emelie berättar hur resenärerna kan gå till personangrepp och förklarar att om kunderna klagat på flygbolaget så är det relevant, men om det rör henne som person så ger hon tillbaka. Emelie fortsätter att berätta "Just om dem går på personangrepp eller någonting, det har ju varit dem som säger att 'Du som är tjock och ful, du borde inte ha det här jobbet' då tycker jag inte att det är relevant, det har inte med saken att göra". Check-in personalen går alltså i mötet med kunder efter riktlinjer från företaget, och kan ibland få hård kritik för sitt agerande då kunden inte uppskattar företagets regelverk. Check-in personalen hamnar alltså mellan företaget och kunden, vilket stärker den känslomässiga dissonansen som Lashley diskuterar (2001, s.185) då personalen här kan tydas uppleva frustrerade känslor de inte får utlopp för i situationen. Check-in personalen menar att det finns resenärer som anser att de inte gör sitt jobb rätt eller att resenärerna tycker de behandlas orättvist då check-in personalen försöker följa order. Detta kan ytterligare liknas vid den teori Lashley (2001, s.185) behandlar om den känslomässiga dissonans som uppstår när frontpersonalen trots kritik måste uppehålla en viss fasad.

Check-in personalen diskuterar även under sina intervjuer kring konsekvenser av att inte kunna tillmötesgå kunden med rätt beteende och upplevde att trots att det inte alltid går att styra över sina känslor så är det mycket viktigt att kunna behärska sig inför resenärerna. Hanna nämner i sin intervju att "Någonstans är det så att antingen får man ta det och få en lycklig kund eller tar du inte det och så mister du en skitbra kund". Detta är ytterligare en indikation på den vikt som check-in personalens beteende och känslor har i servicemötet. Det känslöarbete som bland annat Goffman (2010), Hochschild (1983) och Lashley (2001) diskuterar kring i teorin är alltså av stor betydelse för alla parter där företaget mister en värdefull kund ifall check-in personalen inte klarar av att uppehålla sin fasad och tillmötesgå kunden med rätt slags känslor och beteende.

Anna förklarar i intervjun att när en kund är missnöjd vill hon ofta berätta för denne att hon förstår passagerarens situation och förklara att hon inte heller håller med om vissa av företagets regler men att hon inte kan göra något åt saken. Däremot menar hon att det inte är lämpligt att förklara detta till resenärerna eftersom hon ska agera som företagets



representant. Detta tyder på att check-in personalen upplever det ansträngande att alltid följa företagets riktlinjer, och måsta ta smällen när passagerarna klagat, även om check-in personalen i sig inte gjort någonting fel. Det kan även liknas vid vad Sharpe (2005) i Ivarsson och Larsson (2008, s.46) kommit fram till i sin undersökning där forskarna menar att om frontpersonalens målsättningar skiljer sig från företagets riktlinjer så är det sannolikt att frontpersonalen upplever känslomässig dissonans i och med att de måste följa regelverk som går emot deras egna känslor i kundmötet. Alltså kan det tydas att check-in personalen upplever en känslomässig dissonans då företagets riktlinjer förhindrar deras genuina känslor, speciellt då check-in personalen inte har samma målsättningar för kundmötet som företaget.

### **4.2.3 Ett känslorarbete i harmoni**

I teorin diskuteras både för- och nackdelar med känslorarbete där Lashley (2001, s.181), som tidigare nämnts, påvisar de negativa aspekterna av känslorarbete som exempelvis känslomässig dissonans. Forseth (2001, s.57) och Lashley (2001, s.181) påvisar däremot i teorin att känslomässig harmoni också kan uppstå då frontpersonalen känner sig tillfreds med de känslor de framkallar vid mötet med kunderna. Anna förklarar i intervjun att hon utgår ifrån ett glatt humör då hon möter kunderna, där hon menar att hon är ute efter att skapa en positiv känsla såväl för resenärerna som för henne själv. Hon förklarar vidare att det är lättare att utgå ifrån ett glatt humör då hon menar att hon själv på så vis också blir bättre bemött. Detta indikerar att check-in personalen, i enlighet med Forseth (2001, s.57) och Lashley (2001, s.181), även upplever att känslorarbetet i servicemötet framkallar positiva känslor, där de kan använda sig av genuina uttryck i mötet med kunden.

Alla informanter ställdes under intervjutillfällena frågan ifall de tycker om sitt jobb. Samtliga svarade entydigt ja på denna fråga. Fanny kommenterar "Jag älskar mitt jobb, det är suveränt" och Anna berättar i sin intervju att "Jag drivs av det här sociala mötet, jag tycker det är fantastiskt". Detta visar ytterligare på den positiva upplevelsen check-in personalen har av arbetet i servicemötet. Känslorarbetets fördelar kan även tydas då informanterna ställs frågan vad de anser vara det bästa med arbetet. De flesta informanter svarar att de upplever resenärerna de möter som det bästa och menar att resenärerna ofta förgyller arbetsdagen för dem. Dessa citat går i samma linje som teorin av Forseths (2001, s.57) och Lashley (2001, s.181) som menar att känslorarbetet även kan upplevas som

känslomässig harmoni. I servicemötet kan det alltså tydas att check-in personalen tidvis inte känner sig tvungna att dölja sina egentliga känslor och därmed kan vara tillfreds i mötet med kunden. Check-in personalens upplevelser stämmer alltså överens med det Ashforth och Humphrey (1993) i Ivarsson och Larsson (2008, s.46) menar, då de går emot den definition av känslorarbete som Hochschild (1983, s.7) förespråkar, där han menar att allt känslorarbete endast skapar tyngande känslor för frontpersonalen. Avslutningsvis kan det alltså konstateras att check-in personalen både upplever känslomässig harmoni och känslomässig dissonans under mötet med kunden. Detta indikerar vad Forseth (2001, s.57) menar, att frontpersonalen kan uppleva både för- och nackdelar med känslorarbetet. Som Forseths (2001, s.57) undersökning visade var frontpersonalen oftast positivt inställda till arbetet under servicemötet men upplevde även krav och press som orsakade utmattning under arbetsdagen.

Ovan har känslorarbetets centrala roll för check-in personalen behandlats. Betydande aspekter som lyfts fram är bland annat de positiva följderna som känslorarbetet innebär för check-in personalen i form av tillfredställelsen att arbeta med människor. Deras känslorarbete har även problematiserats och behandlats utifrån den negativa aspekten, hur check-in personalen anpassar sig efter den sociala situationen och anammar en fasad framför kunderna som kan vara ansträngande att uppehålla under utmanande situationer. Vidare diskuteras även de utmaningar som skapas av detta skådespel. Den tudelade rollen som skapar känslomässig dissonans hos check-in personalen kommer vidare att behandlas nedan i form av rollstress.

### **4.3 Resultatet av en inre strid**

Rollstress kan uppkomma i arbetet som frontpersonal på grund av två faktorer, rollkonflikt och rollosäkerhet (Boles och Babin 1996, s.43). Singh (1993, s.14) förklarar att osäkerhet och konflikt i arbetsrollen är något som är kopplat till negativt jobbutförande, således är det något som bör beaktas för att underlätta frontpersonalens arbete. Pousette (2001, s.28) menar att den kluvenhet som frontpersonal kan uppleva mellan att göra organisationen och kunderna nöjda kan benämnas som rollkonflikt. I observationstillfället nedan kan det dock konstateras att inte all check-in personal upplever en betydande grad av rollkonflikt i sitt arbete.

*Check-in personalen håller på att stänga check-in disken då den sista eftermiddagsavgången precis gått. Medan hon fixar med datorn och gör pappersarbete berättar hon om arbetet som check-in personal. Hon lutar sig tillbaka vid disken och börjar beskriva de manualer som finns i företaget över hur de ska agera och att de ibland måste avvika från i arbetet för kundernas bästa "Det finns rutiner för det mesta, men ibland fungerar det ju bara inte i praktiken". Hon berättar att de på företag A har riktlinjer för många situationer men att dessa inte är slagna i sten och att hon därmed känner att hon ibland kan gå ifrån flygbolagets riktlinjer för att göra kunden nöjd. (Observation 1, 2013-04-04)*

Check-in personalen uttryckte alltså att trots att det finns manualer för hur allting ska göras så kan hon ändå göra undantag i sitt arbete där hon går utanför regelverket för att göra en kund nöjd. Det kan alltså tydas att check-in personalen i detta fall inte upplevde den rollkonflikt som diskuteras av Pousette (2001, s.28) då hon inte kände sig låst inom företag A:s ramverk. Graden av rollkonflikt som frontpersonalen upplever tycks dock variera beroende på hur stor självständighet företaget ger sin check-in personal. Emelie som arbetar för flygbolag B uttrycker att hon inte kan ta egna beslut i arbetet "Du får inte sväva ut i ditt egna beslut för att du tycker synd om någon eller så, det går inte utan vi har ju våra riktlinjer att följa". Emelie beskriver vidare att det är flertalet gånger hon sympatiserat med kunden och upplever att det blivit en utmanande situation när hon hamnat mellan kundens önskan och riktlinjerna.

Som tidigare nämnts uttrycker informanterna en glädje med att som check-in personal arbeta med människor och att de ofta vill göra sitt yttersta för att göra kunden nöjd, vilket tycks öka rollkonflikten om check-in personalen har strikta order om hur ett möte med kunden ska skötas. (Pousette 2001, s. 28; Behrman och Perrault 1984, s.12). Daniela, som också arbetar för flygbolag B berättar att samtidigt som hon vill hjälpa en kund i den specifika stunden i servicemötet, måste hon i vissa situationer förmedla problemet vidare till en annan avdelning då hon som check-in personal inte har ansvar för det. Daniela förklarar att kunden ofta vill veta vem denne kan kontakta angående dess problem eller få kontakt med någon som kan driva frågan vidare direkt. Daniela berättar att hon upplever detta problematiskt då hon som check-in personal inte har en aning om vem kunden kan kontakta, utan kan bara hänvisa denne vidare och hoppas på att problemet ska lösas. Det Daniela menar kan likas vid vad Singh (1993, s.14) menar, att denna rollkonflikt leder till en upplevt försämrade arbetsinsats då hon inte kan hjälpa kunden. Uttalandet från Daniela och Emelie som arbetar för företag B visar på att de båda upplever samma grad av rollkonflikt där de vill agera för kundens bästa samtidigt som de inte har möjlighet att gå

utanför företagets ramverk. Däremot kan det uppfattas att check-in personalen på företag A inte upplever samma rollkonflikt då hon själv kan ta beslut vid behov. Detta visar alltså på en varierande grad av rollkonflikt för check-in personalen beroende på hur strikta ramverk flygbolaget de arbetar för har.

#### **4.3.1 “Jag gör fel när jag gör rätt och rätt när jag gör fel”**

Rollosäkerheten uppstår då frontpersonalen inte är säkra på hur mycket auktoritet de har att fatta egna beslut eller vet vilka förväntningar som existerar (Singh 1993, s.12 och Weinberg et al. 2012, s.104). För check-in personalen i studien kan en rollosäkerhet av olika grad tydas. Anna som arbetar på flygbolag A, beskriver under en intervju de svårigheter hon upplever med arbetet som check-in personal och vilka krav det ställer på henne. Anna berättar om en situation då hon gjorde allt för att följa företagets policys och de riktlinjer hon fått, men ändå inte fick företagets stöd i situationen. En kund hade länge fiffilat med flygbiljetter vilket Anna hade lagt märke till och satte stopp för. Kunden blev mycket upprörd på grund av detta och gick till företagets chef för att få rättvisa. “Han [kunden] var lite bundis med vår VD vid tidpunkten, och fick plåster på såren, lite gratisbiljetter.” Anna fortsätter och förklarar att passageraren senare återvände för att visa sin skadeglädje och bevisa att han hade rätt. Hon förklarar vidare att hon blev förvirrad och ledsen eftersom kunden fått rätt trots att hon följt företagets policys, ”Då kändes det som ja, en smäll på fingrarna för mig, och jag tog väldigt illa vid mig”. Anna förklarar att det kändes svårt för henne att företaget accepterade kundens beteende och inte gav Anna rättvisa då hon följt riktlinjerna. “Sedan skulle jag haft företagets stöd, de skulle jag ju definitivt ha haft”. Hon menar även att hon började ifrågasätta sin egen makt i servicemötet, då hon kände sig osäker på de riktlinjer hon trodde hon skulle följa inte alls verkade gälla i hennes arbete med kunden. Annas förklaring av sin upplevda osäkerhet indikerar det Singh (1993, s.12) och Weinberg et al. (2012, s.104) menar när de beskriver rollosäkerhet för frontpersonal. De menar att en rollosäkerhet kan uppstå då frontpersonalen inte vet hur mycket auktoritet de har i servicemötet, och kan därmed orsaka förvirring och oklarhet för frontpersonalen.

Anna följde de regler som företaget hade och ändå fick hon veta att hon gjort fel. Även Gabriella berättar om en situation som orsakade osäkerhet i hennes arbete med kunderna. Gabriella förklarar att en resenär kom fram till henne och ville ta med sig flera väskor

ombord utan extra kostnad och Gabriella argumenterade emot resenären och menade att check-in personalen inte har tillåtelse att acceptera flera väskor. "Till slut så säger hon [resenären] bara 'Vet du inte vem jag är?' Nej säger jag, 'Jag vet ditt namn här men det säger inte mig någonting, jag är hemskt ledsen, men vi har regler som måste följas.'" Gabriella berättar vidare att hon efter incidenten fått en utskällning av chefen eftersom resenären i fråga varit någon betydelsefull person som inte skulle behöva checka-in sina väskor. Gabriella förklarar vidare hur tungt det kändes för henne att ta emot kritik för något hon inte visste om. Gabriella berättar även att hon fått en ordentlig utskällning av resenären som var riktigt arg på henne. "Det kändes tufft, för jag försökte ju göra mitt jobb, medan jag får skäll när jag gör rätt, det känns inte speciellt roligt".

Empirin visar således likheter med vad forskarna Singh (1993, s.12) och Weinberg et al. (2012, s.104) beskriver om rollosäkerhet, där både Anna och Gabriella använt sin auktoritet som check-in personal och gjort vad de upplevt varit regelrätt i situationen, men sedan blivit fråntagna sin upplevda makt och inte fått rättvisa för sina val i servicemötet som de själva uppfattat som rätt enligt regelverket. Det kan tydas att check-in personalen i dessa situationer framkallar en ovisshet i arbetet med kunderna, där de inte upplever att de har den kunskap som krävs för att sköta sitt arbete, vilket därmed kan sänka servicemötets standard. Det kan även tydas att check-in personalen upplever en bristande klarhet i arbetsanvisningarna, då de först i efterhand fått feedback för felsteg de inte varit medvetna om. Det kan ifrågasättas om check-in personalen på grund av incidenter som dessa i framtiden vågar ta utrymme att fatta större beslut på egen hand i servicemötet, då de i dessa situationer blivit fråntagna den auktoritet de trott att de haft.

#### **4.3.2 Vad blir resultatet av att arbeta med rollkonflikt och rollosäkerhet?**

Som diskuterats ovan kan det konstateras hur olika grad av rollkonflikt och rollosäkerhet uppfattas, bland annat beroende på den varierande graden av självständighet och anvisningar i check-in personalens arbete. Enligt forskarna Boles och Babin (1996, s.43); Pousette (2001, s.10) och Behrman och Perrault (1984, s.12) finns en dynamik mellan rollkonflikt och rollosäkerhet. Behrman och Perrault (1984, s.12), Boles och Babin (1996, s.93) och Stamper och Johlke (2003, s.579) menar alla att frontpersonal som är utsatt för rollkonflikt och rollosäkerhet nästan oundvikligen drabbas av rollstress i arbetet. Check-in

personalen tycks, i likhet med teorin, mer eller mindre vara utsatta för rollstress i sitt arbete som ett resultat av rollkonflikt och rollosäkerhet.

Fanny berättar att det kan kännas som ett stressmoment att neka kunden, för att följa företagets regelverk och att hon till det yttersta vill försöka förklara för kunden varför hon inte kan anpassa sig till kundens behov. "Man förklarar hur läget är och vad det är som gäller och så köper inte kunden det utan tycker att 'Nej, ni borde göra så och så'" säger Fanny uppgivet och menar att det inte alltid går att få kunden att förstå varför hon som check-in personal inte kan agera så som kunden vill. Uttalandet från Fanny liknar det som återfinns i teorin av Boles och Babin (1996, s.43) där en rollstress kan tydas utifrån att frontpersonalen känner en kluvenhet i sitt arbete och inte kan göra alla parter nöjda. Under observationstillfället som beskrivs nedan kunde ytterligare tendenser till rollstress tydas.

Det är morgon på flygplatsen och check-in personalen står vid check-in disken och har checkat in nästan alla passagerare till flyget som ska lyfta inom kort. En man kommer fram till check-in disken. Check-in personalen förklarar för mannen att hans väska väger för mycket för att klassas som handbagage och han måste därmed checka in väskan. Mannen blir upprörd då han har bråttom när han kommer fram till destinationen och vill ha väskan med sig in i planet. Check-in personalen försöker bekymrat förklara för mannen att reglerna säger att han inte får ta med den, även om det är ett fåtal kilo det handlar om, och att det ligger utanför hennes kontroll. Mannen ser besviken ut men ger med sig till slut och checkar in bagaget. Check-in personalen vänder sig om till sin kollega när mannen gått och börjar diskutera händelsen. De menar att det var en utmanande situation och lugnar varandra med att konstatera att de tagit rätt beslut 'Men han hade ju faktiskt en för stor väska' konstaterar den ena av check-in personalen. (Observation 8, 2013-04-11).

Likt det Boles och Babin (1996, s.43) menar, kan det tydas att check-in personalen i det här fallet upplever en uppgivenhet där både konflikten mellan kund och företag kan uppmärksammas samtidigt som hon kan tydas känna en osäkerhet med om hon tagit det rätta beslutet till syvende og sidst. Rollstress kan uppkomma utav rollkonflikt och rollosäkerhet och trots att det inte med säkerhet går att konstatera att check-in personalen i observationen ovan upplever en utvecklad rollstress kan dock dessa tendenser urskiljas. (Pousette 2001, s.10)

Sammanfattningsvis kan det konstateras att check-in personalen upplever en rollosäkerhet då anvisningar för deras arbete inte är tydliga och de därmed inte vet med säkerhet hur de ska agera rätt i mötet med kunden. Empirin tyder även på att självständighet i arbetet minskar den kluvenhet som rollkonflikt skapar för check-in personalen, likt det forskarna

som behandlat rollstress, Singh (1993, s.14) och Pousette (2001, s.25) menar, att handlingsfrihet i arbetet är en viktig faktor för att minska frontpersonalens upplevda rollstress. Cecilia uttrycker problemet med att inte ha tillräckligt med handlingsfrihet då hon säger "Kunden har ju alltid rätt och vi försöker gå efter det, absolut. Om inte våra regler ställer till det." Nedan följer en vidare diskussion kring hur check-in personalen upplever handlingsfrihet i sitt arbete och vad det kan ha för följder i deras arbete.

#### **4.4 Hur upplever check-in personalen sin handlingsfrihet?**

Lashley (2001, ss.220-221) och Gulati (2009, ss.101-102) förklarar att frontpersonalen ofta frånskjuts sin handlingsfrihet då beslutsfattandet ofta sker högre upp i organisationer. Denna hierarki är något som Daniela upplevt, där hon menar att kundernas ärenden ofta bollas vidare till andra avdelningar i företag B. Hon förklarar vidare att även om det inte känns tryggt att lämna ifrån sig ansvaret för kunden så är det så det fungerar. Daniela menar att hon uppfattar sättet de arbetar på systematiserat och förklarar att hon heller inte känner till exakt hur kundens ärenden sköts då de skickats vidare till de andra avdelningarna. Likt den teori Lashley (2001, ss.220-221) och Gulati (2009, ss.101-102) beskriver, frånskjuts Daniela här ansvaret och hon kan endast hoppas att kunderna får den hjälp de behöver. Detta visar på att Daniela upplever att flygbolagets regelverk hindrar henne från att göra kunden nöjd. Emelie som arbetar på samma flygbolag B som Daniela beskriver även hon att det är tveksamt om hon vågar ta egna beslut utanför riktlinjerna i företaget "Vi får ju göra det som vi kan inom våra rimliga gränser /.../ och är det sedan något mer så får de ju ta kontakt med [en annan avdelning] då" vilket visar på den kontroll företag B har över sin check-in personals agerande i servicemötet, där de som Lashley (2001, ss.220-221) och Gulati (2009, ss.101-102) nämner frånskjuts sitt ansvar i servicemötet.

Alla informanter upplever dock inte samma sak. Till skillnad från Emelie och Daniela som arbetar på flygbolag B beskriver Gabriella som arbetar på flygbolag C att hon upplever handlingsfrihet i sitt arbete och menar att hon vågar ta egna beslut i servicemötet "Vi har en regel, 80/20-regeln /.../ 80 rätt och 20 fel, man får lov att göra fel beslut, bara man gör det för kundens skull och för att man tror att det ska bli bra". Hanna som arbetar på samma företag C som Gabriella menar även hon att hon upplever en större handlingsfrihet tack vare den så kallade 80/20 regeln, som alltså innebär att check-in personalen har lov att ta

felsteg till en viss mån, så länge de kan stå för sina misstag. Gabriella och Hanna menar båda att detta arbetssätt fungerar för dem, och att de har utrymme att göra det lilla extra för kunden. För att skapa goda servicemöten menar Chebat och Kollias (2000, s.66) att flexibla manualer för frontpersonalen är viktigt. Denna teori verkar stämma överens med vad check-in personalen på företag C uttrycker där de menar att 80/20 regeln ger dem möjlighet att göra kunderna nöjda i och med att de har utrymme att anpassa situationen efter kundens behov. Flygbolag B har däremot inte dessa flexibla riktlinjer som Chebat och Kollias (2000, s.66) menar är viktiga i mötet med kunden. Check-in personalen i flygbolag A tycks däremot uppvisa liknande tankar kring handlingsfrihet som check-in personalen på flygbolag C, där de också upplever att de vågar gå ifrån reglerna. Under en observation på flygbolag A får vi ta del av vad Anna säger om de regelverk och riktlinjer som finns.

Mellan morgonavgångarna på flygplatsen är det en lugn stämning och vid check-in disken lutar sig check-in personalen tillbaka mot disken och berättar om gårdagen då inchecknings-systemet kraschade och de fick sköta incheckningen manuellt. Hon förklarar att det varit en 20 meter lång kö med passagerare vid check-in disken och att hon för att lösa situationen måste ta egna beslut i stunden då hon menar att det i vissa situationer inte går att följa regelverken till punkt och pricka 'Det finns rutiner för det mesta, men ibland fungerar det ju bara inte i praktiken' Hon menar att de ibland i arbetet måste avvika från rutinerna för kundernas bästa. 'Ja vi har ju massor av manualer hur *allt* ska gå till, men dessa manualer är ju gjorda efter vissa förutsättningar, man kan ju inte standardisera kunderna, och inte heller personalen/.../ vad som är rätt för en kund är inte rätt för en annan, alla blir upprörda över olika saker'. (Observation 1, 2013-04-04)

Anna berättar vidare att flygbolaget A inte har stränga policyn för hur check-in personalen bör arbeta i mötet med kunder, som Chebat och Kollias (2000, s.66) uttrycker som viktigt. Anna menar att de endast har lättare anvisningar för hur de ska agera. "Det är det här med fingertoppskänsla, att jag kan på ett eget bevåg ta ett beslut". Anna menar att hon tycker det är givande för hennes arbete med resenärerna att ha denna handlingsfrihet. Hon menar även att hon inte hade klarat av arbetet som check-in personal om hon inte hade fått ta egna initiativ i servicemötet. Hon beskriver att hon känner utrymme att agera enligt hur hon ser på situationen. Anna påvisar en glädje att kunna agera som hon själv upplever är rätt för situationen. Lashley (2001, s.22) nämner just fingertoppskänsla som en viktig faktor för frontpersonal, att kunna agera på eget bevåg gentemot kunden och gå in i mötet med en genuin känsla, vilket stämmer överens med vad Anna menar. Som tidigare nämnts verkar alltså flygbolagens olika grad av regelverk påverka check-in personalens upplevda handlingsfrihet, där check-in personalen på flygbolag B upplever sig vara låsta vid



regelverket till skillnad från check-in personalen på flygbolag A och C som upplever sig kunna fatta egna beslut i servicemötet.

#### **4.4.1 Självtändighet i utmanande situationer**

Barrows och Powers (2009, s.103) menar att en situation där handlingsfrihet hos frontpersonalen är av väldigt stor vikt är vid just svåra situationer, där det för frontpersonalen är utmanande att agera på ett lämpligt sätt om inte befogenheter att ta egna beslut finns. Anna som arbetar på flygbolag A berättar om en situation där hon fått klagomål av en resenär och vikten av att få agera efter vad hon själv ansåg vara bäst i klagomålssituationen. Hon berättar att om hon får utnyttja sin kunskap och inte är låst vid riktlinjer så blir det en utmaning som får henne motiverad att göra sitt bästa i arbetet. Om allting alltid fungerar som det ska beskriver Anna att hon inte heller får utnyttja all sin kunskap i servicemötet. Anna menar alltså att hon upplever handlingsfriheten i dessa situationer som en utmaning för hennes egen kunskap där det motiverar henne i arbetet. Anna berättar att just klagomålshandlingen kan bli problematiskt ifall manualerna måste följas, då hon menar att hur klagomålssituationen bör hanteras inte går att standardiseras för alla kunder. Hon förklarar att något som fungerar för en kund inte med säkerhet är rätt för en annan "Det är jättesvårt att skriva en mall att såhär gör vi när vi får ett sådant här klagomål, eller den här situationen, det går inte, för människor är olika". Anna visar alltså på att handlingsfriheten utmanar check-in personalen till att agera med fingertoppskänsla i klagomålssituationer för att generera en nöjd kund. Hon menar således att ifall manualer måste följas kan check-in personalen inte tillmötesgå kunden på ett anpassat sätt, i likhet med det Barrows och Powers (2009, s.103) och Michel et al. (2009, s.9) skriver om handlingsfrihet i utmanande situationer.

Viktoria, som arbetar på företag C har en liknande bild av klagomålshandling, där hon menar att även om mycket av ansvaret för de större klagomålen skickas vidare så upplever hon att hon har möjlighet att ta egna beslut. Kunderna vill enligt Viktoria ibland prata med någon som har mer auktoritet än check-in personalen. "Om det är några större saker då skickar vi det vidare till den operativa sidan eller våra driftansvariga så att de får ta tag i det /.../ småsakerna kan vi ta hand om fritt", vilket tyder på att Viktoria på företag C oftast upplever att hon har möjlighet att ta beslut till viss del då hon känner att hon har kunskap

att göra det, vilket också till en viss del kan liknas vid det Barrows och Powers (2009, s.103) och Michel et al. (2009, s.9) menar om handlingsfrihet vid klagomålssituationer.

Beatrice som arbetar på företag B, menar däremot att de fråntagits ansvaret för klagomålshantering för att kunna standardisera kundkontakten på företaget. Beatrice berättar att hon tycker den utveckling som skett på företag B är tråkig då check-in personalen fråntagits sitt tidigare ansvar. Hon menar att klagomålshantering är en viktig del i arbetet som check-in personal då det är av största vikt att kunderna får den hjälp de behöver på plats.

Det är jätteviktigt, tyvärr så håller vi inte på med det [klagomålshantering] så mycket själva längre. Tidigare innan diverse omorganisationer så skötte varje station sina egna reklamationer /.../ Men så är det ju inte längre utan vi har ju en centralavdelning som sköter det.

Beatrice menar att handlingsfrihet är viktigt i arbetet som check-in personal likt det Barrows och Powers (2009, s.103) pläderar för, samtidigt som hon uppvisar en besvikelse över att inte ha möjlighet att bestämma själv. Detta visar ytterligare på den variation av upplevd handlingsfrihet check-in personalen uppvisar, där företagens olika riktlinjer ger varierande följder för check-in personalen.

Likt de varierande upplevelserna som check-in personalen har på de olika flygbolagen under ett vanligt kundmöte tycks det vara lika varierande upplevelser under klagomålssituationer. Check-in personalen på företag B, Daniela, Emelie och Beatrice, upplever det tyngande att inte kunna ta ansvaret själva för kunden under en klagomålssituation till skillnad från check-in personalen på företag A och C, Gabriella, Hanna och Anna, som upplever att den handlingsfrihet de har är mycket viktig i hantering av klagomål. Lashley (2001, ss.220-221) och Gulati (2009, ss.101-102) menar att handlingsfrihet ofta skjuts högre upp i organisationerna och därmed gör frontpersonalen låsta i sitt arbete. Detta tycks alltså stämma för check-in personalen på flygbolag B. Det stämmer å andra sidan inte för dem som arbetar i flygbolag A och C, som upplever att större del av ansvaret ligger hos dem.

#### 4.4.2 En handlingsfrihet som hjälper eller stjälper?

Informanterna uttrycker som sagt att de har olika grader av handlingsfrihet under servicemötet och ser även alla olika på till vilken grad handlingsfrihet hjälper dem i arbetet med kunder. Som tidigare nämnts förklarar Beatrice, som arbetar för företag B, att hon uppskattat mer handlingsfrihet i servicemötet. Däremot uttrycker hon å andra sidan en oro för vad som skulle hända om check-in personalen hade blivit för självständiga i sitt arbete. Hon menar att hon hade känt sig osäker om allt för mycket handlingsfrihet hade lagts över till henne "Du vet att det här kan jag göra och över det så kan jag inte, utan då får kunden ta kontakt med våra kundrelationer/.../ Och det är ganska skönt att veta precis liksom, hit men inte längre". Beatrices uttalande kan liknas vid vad Chebat och Kollias (2000, ss.66-69) och Lashley (2001, s.186) menar att för mycket handlingsfrihet hos frontpersonalen kan leda till att de upplever en osäkerhet och oro i sitt arbete då de inte har riktlinjer för hur de ska agera.

Det som Tatikonda och Tatikonda (1995) i Chebat och Kollias (2000, s.66) lyfter fram, att handlingsfrihet är något som inte bara rekommenderas, utan det är ofrånkomligt, kan därmed ifrågasättas enligt den empiri som behandlats. Handlingsfrihet uppskattas inte av alla informanter, och där bland annat Emelie på företag B berättar om de nackdelar hon kan uppleva med att ha för mycket handlingsfrihet i arbetet. Hon tror att slutresultatet av servicemötet blir för varierande om check-in personalen själva får bestämma och förklarar vidare att riktlinjer och policys inte alltid hämmar hennes arbete utan kan också ses som något som hjälper henne och får henne att känna sig säkrare i sitt arbete. "Det hjälper, du måste ju ha något att gå efter annars blir det /.../vad du själv tycker, och det blir svårt". Även detta styrker Chebat och Kollias (2000, s.67) och Lashleys (2001, s.186) mening om att handlingsfrihet kan leda till osäkerhet i arbetet där check-in personalen menar att hon utan riktlinjerna inte personligen skulle vet hur mycket hon kan ge kunden i mötet.

Beatrice förklarar ytterligare vad hon anser om att check-in personalen inte längre har möjlighet att ta egna beslut i företag B och menar att det både finns för- och nackdelar med situationen. "Alltså både och, för samtidigt när du har en central funktion som sköter det så blir bemötandet, alltså ersättningsnivåer eller vad man nu är ute efter, det blir exakt det samma. Skulle vi ha det på alla våra 10 olika linjestationer så hade säkert jag tyckt en sak

och Pelle i Luleå hade tyckt något annat”. Alltså menar Beatrice här att fördelarna med riktlinjerna är att kunna erbjuda samma service till alla kunder i mötet. Under ett observationstillfälle på företag B uppstod en liknande situation vid check-in disken.

En kvinna kommer fram till check-in disken och ber check-in personalen checka in två bagage utan extra kostnad. Kvinnan menar att hon har fått göra det tidigare hos företaget och att hon inte förstår varför det inte går den här gången. Check-in personalen förklarar att trots att det godkännts tidigare, måste de nu gå efter sina policyn och kan inte erbjuda kunden samma som någon i företaget tidigare erbjudit. Kvinnan blir upprörd men uttrycker ändå att hon förstår check-in personalen och går snopet därifrån för att betala extra-avgiften vid informationsdisken längre bort. (Observation 2, 2013.04.08)

I situationen kan det uppfattas att check-in personalen tycker att situationen är utmanande där de måste ta ställning till något en annan företagsrepresentant tidigare godkänt, då de samtidigt försöker följa de riktlinjer företaget bestämt. Situationen indikerar det Chebat och Kollias (2000, ss.66-69) för en diskussion om, att servicen kan bli för varierande om alla i organisationen har för mycket handlingsfrihet för att på eget bevåg bestämma vad de vill ge kunden. Den check-in personal som kunden mött tidigare hade troligtvis gått utanför riktlinjerna för att göra resenären nöjd. Servicen blir därmed varierande och både kunden och check-in personalen utsattes för en utmanande situation att hantera vid kommande servicemöten. De tankar som finns om att frontpersonalen endast har positiva upplevelser av handlingsfrihet ifrågasätts alltså här av Chebat och Kollias (2000, s.67) diskussion om handlingsfrihetens potentiella nackdelar i form av osäkerhet och svärförutsett resultat i servicemötet, som alltså kan liknas vid de upplevda känslorna för check-in personalen i flygbolag B.

Sammanfattningsvis kan i diskussionen som förts tydas att flygbolag B, där check-in personalen upplever sig ha strikta riktlinjer, inte har den möjlighet de uppger sig vilja ha i mötet med kunden. Däremot menar de även att för mycket handlingsfrihet kan skapa osäkerhet i mötet med kunden då de inte har tillräckligt med riktlinjer för hur de ska agera. Detta uppger dock inte check-in personalen i flygbolag A och C, där de endast uppger positiva följder av den handlingsfrihet de upplever att de har i servicemötet. Det kan alltså tydas att den check-in personal som agerar utifrån strikta riktlinjer inte känner sig bekväma med ett utökat ansvar, till skillnad från dem som har ett mer flexibelt regelverk, där det upplevs att handlingsfrihet är ett måste i deras möte med kunden. Nedan, i det slutliga

avsnittet, kommer de olika delarna i analysen att knytas ihop och gemensamt behandlas för att förtydliga de tankar som väckts i analysen.

## 4.5 Den gemensamma nämnaren

Gulati (2009, s.56) beskriver att frontpersonal i serviceorganisationer lätt kan hamna emellan företagets riktlinjer och kundernas önskan. Denna roll som frontpersonalen har, mellan företaget och kunden, kallar Gulati (2009, s.56) gränsöverskridare. Check-in personalen upplever sig ha en viktig och ansvarsfull roll i servicemötet som både företagets representant och som kontakten till kunderna, vilket kan tydas som den gränsöverskridarroll som Gulati (2009, s.56) beskriver. Det gap som Gulati (2009, s.56) beskriver igenkänns tydligt i check-in personalens arbete. Som tidigare belysts skapar det känslorarbete som check-in personalen utsätts för i mötet med kunder känslomässiga krav från omgivningen. Check-in personalen måste uppehålla en viss typ av beteende för att tillmötesgå kunderna och anpassa sig efter dem. Den känslomässiga dissonansen skapas däremot av att frontpersonalen upplever att de känslor som de påvisar inte stämmer överens med de egna känslorna. Antingen kräver företaget att check-in personalen ska bete sig på ett visst sätt eller så kräver kunden ett visst slags beteende utifrån check-in personalen, vilket ökar kraven för deras anpassning i servicemötet och alltså den tudelade rollen som gränsöverskridare innebär (ibid., s.56).

Den rollstress som behandlats i studien uppstår då check-in personalen upplever just denna konflikt att vara alla parter till lags. Likt det Gulati (2009, s.56), Singh (1991, s.15) och Pousette (2001, ss.9-10) beskriver om gränsöverskridare tycks flygbolagens riktlinjer ibland krocka med det som kunderna kräver av check-in personalen. De regelverk som fastställs av företagen skapar en ram för check-in personalen att agera inom, vilket leder till att check-in personalen inte har det utrymme de behöver för att tillmötesgå kunden i servicemötet. Därmed kan check-in personalen känna en inre strid för att vara alla till lags i servicemötet, vilket tydligt kan liknas vid den gränsöverskridande rollen. Gulati (2009, s.56)

Gulati (2009, s.56) menar att gränsöverskridare och det övriga företaget ofta arbetar i olika tidsperspektiv; för gränsöverskridare är det av stor betydelse att kunna lösa kundens problem direkt på plats, medan den personal som inte handskas med direkt kundkontakt

kan lösa problemet när det passar dem. Gulatis (2009, s.56) teori kan kopplas till den handlingsfrihet som check-in personalen i vissa fall kan sakna i företaget, att kunna lösa kundens problem direkt på plats. Rollen som gränsöverskridare blir tydlig om check-in personalen måste skicka vidare ärendet till en annan avdelning och inte kan lösa det direkt. Däremot kan handlingsfrihet leda till ett bättre arbetsutförande där check-in personalen kan anpassa sig efter kundens behov och därmed minska utmaningen i rollen som gränsöverskridare i företaget. (ibid., s.56)

Som diskuterats ovan kan det tydas att utmaningen i arbetet som gränsöverskridare är återkommande i check-in personalens arbete i servicemötet och i alla de tre teman som studien behandlat; känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet. I följande avsnitt kommer en diskussion kring vilka slutsatser som kan dras utifrån studien och tankar inför framtida forskning.

## 5 Vad har vi kommit fram till?

Nedan förs en diskussion kring vad vi kommit fram till i studien. Kapitlet inleds med slutsatser utifrån de presenterade frågeställningarna. Vidare reflekterar vi över studiens resultat samt varför det finns ett behov av denna studie. Slutligen presenteras vad vi upplever intressant för framtida forskning.

---

### *Vad innebär servicemötet för check-in personalen i deras arbete?*

Servicemötet i check-in personalens arbete innebär en komplex situation där ansvarskänsla, erfarenhet och människokänedom belyses som viktiga aspekter. Som problematiserats i inledande delen är frontpersonalens roll i servicemötet av stor vikt, men trots det har tidigare forskning främst presenterats ur ett kundperspektiv (Gross och Pullman 2012, s.44; Svingstedt 2005, ss.37-46). Check-in personalen i studien uttrycker också vikten av deras arbete i servicemötet. Mötet med kunden är betydande för dem i och med att de vill generera ett gott intryck och de uttrycker alla att de känner en stor ansvarskänsla när de bemöter kunden. Servicemötet innebär en utmaning för check-in personalen där de menar att det är viktigt att agera rätt från början för att skapa en god kontakt med kunden. Servicemötet medför en oförutsägbar arbetssituation där check-in personalen till stor del går på människokänedom för att tillmötesgå kunden. Erfarenhet tycks även vara något som till viss del har betydelse för check-in personalens arbete men verkar vara något som främst underlättar standardiserade arbetssituationer och inte i de oförutsägbara situationerna där check-in personalen måste vara flexibel. Check-in personalen understryker att serviceyrket, där servicemötet har en så viktig del, inte är något som alla personer är lämpade att arbeta med. För check-in personalen innebär servicemötet ett möte med många olika människor, vilket innebär att anpassningsförmåga är betydande i servicemötet. Denna anpassningsförmåga menar check-in personalen att inte alla har, där mötet med kunden därmed kan bli ansträngande.

Servicemötet för check-in personalen innebär alltså en utmaning där de har det yttersta ansvaret för kunden. Då ett kundmöte inte är det andra likt innebär servicemötet många oförutsedda situationer. Check-in personalen måste därmed ha en anpassningsförmåga och

människokännedom för att kunna agera på ett optimalt vis. Servicemötet medför även standardiserade arbetsuppgifter där erfarenhet är av stor betydelse.

***Varför är känslorarbete, rollstress och handlingsfrihet centrala i check-in personalens arbete?***

De tre teman som behandlats kan tydas ha en central roll för check-in personalen i och med den kontext de befinner sig i, där anpassningsförmågan efter kunden är betydelsefull samtidigt som de måste följa företagets riktlinjer i en miljö som präglas av tidspress och snabba beslut. Som diskuterats i inledningen av studien är det relevant att undersöka vad det kan bero på att dessa tre teman har en central roll i check-in personalens arbete, för att öka förståelsen för check-in personalens arbete i servicemötet. Utifrån den analys som utförts kan det konstateras att check-in personalens arbete präglas av det faktum att de agerar som gränsöverskridare mellan det interna företaget och den externa kunden. I mötet med kunden är det centrala för check-in personalen att kunna anpassa sina känslor i enlighet med både företagets och kundens förväntningar.

Rollstress skapas när check-in personalen känner sig kluven mellan de två parterna där de ska agera som mellanhand. Check-in personalen visade på flera situationer där de upplevde en kluvenhet mellan kundens och företagets krav i servicemötet, där rollkonflikten blir central. Rollosäkerhet kunde även tidvis tydas då check-in personalen inte var på det klara med hur de skulle agera i olika arbetssituationer och där regelverk problematiserade deras agerande. Hur central rollstress är för check-in personalens arbete tycks alltså variera utifrån hur strikta regelverk flygbolagen de arbetar för har, där check-in personalen på flygbolag B visade på en mer betydande rollstress då de känner sig bundna till flygbolagets regelverk. Handlingsfrihet tycks slutligen förenkla det komplexa arbete som check-in personalen har som gränsöverskridare. Detta genom att minimera den kluvenhet som check-in personalen kan uppleva i servicemötet mellan företagets regler och kundens behov och därmed öka det känslomässiga välbefinnandet för check-in personalen. Alltså är handlingsfrihet centralt i check-in personalens arbete då det kan underlätta deras möjlighet att agera mest lämpligt i de oförutsägbara kundmötena, vilket även underlättar deras känslorarbete och reducerar deras eventuella rollstress. Den roll check-in personalen har i servicemötet har alltså synliggjorts i de centrala temana i studien, där de bidrar till rollen



som gränsöverskridare då de alla orsakas av en spänning mellan företaget, check-in personalen och kunden.

Känsloarbete, rollstress och handlingsfrihet kan därmed tolkas vara centrala i check-in personalens arbete då dessa teman fungerar i samband med varandra och bidrar alla till rollen som gränsöverskridare i företaget. Denna dynamik illustreras i vår modell som presenteras nedan:



Figur 1: En modell illustrerande kopplingen mellan de tre temana. (Vår egen illustration)

### ***Vilka följder har känsloarbete, rollstress och handlingsfrihet för check-in personalens arbete?***

De följder som kan tydas utifrån check-in personalens arbete under servicemötet pekar inte på något entydigt svar vilket visar på den komplexitet som check-in personalens arbete innefattar. Känsloarbetet kan föra med sig en känslomässig dissonans där check-in personalen upplever en uppgivenhet av att inte kunna påvisa sina genuina känslor och beteende i mötet med kunden. Check-in personalen kan uppleva en känslomässig dissonans då företagets riktlinjer förhindrar deras genuina känslor, speciellt då check-in personalen inte upplever likartade målsättningar som flygbolaget. Detta kan få till följd att check-in personalen inte alltid kan upprätthålla en fasad för kunderna, då den ibland brister, vilket leder till att servicemötet i sin tur blir lidande då check-in personalen inte kan möta kunden på ett representativt sätt. Däremot kan känsloarbete även leda till känslomässig harmoni hos check-in personalen då de genuint kan visa upp sina känslor inför kunden vilket tycks leda till en tillfredsställelse hos check-in personalen samt ett förbättrat arbetsutförande. Följderna har således både för- och nackdelar.

Resultatet av rollstress i arbetet är att det ställer speciella krav på check-in personalen som

är gränsöverskridare. De tycks ofta uppleva rollkonflikt och rollosäkerhet i arbetet, där följderna således blir att de ständigt känner en uppgivenhet i att måsta väga mellan vad de själva tycker är rätt i situationen och vad företagets riktlinjer säger. Rollosäkerhet tycks uppstå vid ovisshet i arbetet med kunderna där check-in personalen upplever att de inte har tillräcklig kunskap för att sköta sitt arbete, vilket vidare kan komma att leda till lägre standard för servicemötet. Det kan även tydas att check-in personalen upplever en bristande klarhet i arbetsanvisningarna, vilket kan leda till en osäkerhet över den egna auktoriteten vid kommande servicemöten. Handlingsfrihet kan minska den problematik som skapas på grund av agerandet som gränsöverskridare och därmed underlätta arbetet för check-in personalen. Däremot kan även check-in personalen med strikta riktlinjer från företaget uppleva att för mycket handlingsfrihet genererar en oro där för mycket ansvar läggs hos dem. Det kan tydas att den check-in personal som agerar utifrån strikta riktlinjer inte känner sig bekväma med ett utökat ansvar i servicemötet, till skillnad från den check-in personal med ett mer flexibelt regelverk, där handlingsfrihet upplevs som ett måste under mötet med kunden. Följderna är således av olika karaktär och synliggör check-in personalens utmaningar som arbetet för med sig.

Följderna av de tre teman centrala roll i check-in personalens arbete kan därmed både vara till för- och nackdel i deras arbete där de både kan känna sig tillfreds och leda till en bättre arbetsprestation, samtidigt som oro, osäkerhet och en ständig balansgång mellan den egna viljan och företagets riktlinjer även kan vara en följd.

## **5.1 Vi lyfter blicken**

Vi inledde vår studie med en observation som handlade om check-in personal Lovisa och hennes möte med mannen som hade missat sitt flyg. Hon sympatiserade med mannen och lät honom boka om sin avgång utan kostnad, trots att hon medgav att hon egentligen inte fick göra så enligt företaget. Denna situation symboliserar komplexiteten i arbetet som frontpersonal där de får väga mellan att göra kunden nöjd eller att göra rätt enligt företagets regler, i den så kallade gränsöverskridarrollen. I och med att servicemötet och den höga standard som ställs på mötet mellan kund och frontpersonal idag är väldigt aktuellt och frontpersonalen spelar en betydande roll i detta samspel anser vi att det är högst aktuellt att fördjupa förståelsen för frontpersonalens arbete i mötet med kunden. Vårt syfte med studien har varit att utifrån servicemötets kontext bidra till förståelsen för

frontpersonalens arbete och dess komplexitet. Genom att utgå ifrån check-in personalen på flygplatser, i syfte att studera deras arbete och egna upplevelser, har vi kunnat diskutera arbetet som frontpersonal generellt. Eftersom check-in personalens arbete är unikt i sig kan däremot inte alla slutsatser i studien generaliseras för frontpersonal i allmänhet. Karaktäristiskt för flygbranschen är att den har strikta regelverk för hur situationer ska tas hand om vilket gör att check-in personalen inte alltid har den möjlighet som frontpersonal i vanliga fall hade haft i frågan om handlingsfrihet vid mötet med kunden. Därmed kan det konstateras att diskussionen kring handlingsfrihet hade kunnat bli annorlunda ifall studien hade haft ett annat studieobjekt.

Att rollen som gränsöverskridare är av stor betydelse för frontpersonalens arbete i servicemötet kan som tidigare nämnts i teorin inte konstateras vara någon ny slutsats för studien kring frontpersonal. Däremot visar vår studie hur rollen som gränsöverskridare blir tydlig i check-in personalens känslöarbete, rollstress och handlingsfrihet och vilka följder dessa tre teman har i check-in personalens arbete som gränsöverskridare. Det kan konstateras att gränsöverskridarrollen som frontpersonalen har inte går att undvika i servicemötet då deras arbetsuppgifter ligger mellan företaget och kunden. Vi frågar oss dock hur deras arbete kan förenklas och förbättras under servicemötet så att de inte upplever en uppgivenhet i att inte kunna tillmötesgå kraven som ställs. Vi anser att en ökad förståelse för frontpersonalen inom organisationen kan generera en bättre anpassad arbetsmiljö, där tydliga anvisningar och gemensamma målsättningar kan vara svaret på att frontpersonalen ska kunna agera på ett optimalt vis i sitt arbete med kunden. Vidare anser vi även att handlingsfrihet är en av de viktigaste byggstenarna för detta yrke, i och med att interaktionen mellan två individer inte kan standardiseras. Genom att kombinera tydliga anvisningar med handlingsfrihet kan frontpersonalen agera anpassat efter varje situation samtidigt som de har en medvetenhet om vad företaget står för vilket skapar självsäkerhet hos frontpersonalen. Genom detta hade även den känslomässiga dissonansen samt den upplevda rollstressen kunnat minimeras i och med att det inte uppstår en problematik i servicemötet då frontpersonalens riktlinjer stämmer överens med deras egna målsättningar. Vi menar att mer vikt bör läggas vid hur organisationer praktiskt kan arbeta för att underlätta arbetet för den frontpersonal som har en gränsöverskridande roll. Likt det Svingstedt (2005, s.40) uttrycker, menar vi att de praktiska svårigheterna börjar där teorin slutar.

### 5.1.1 Framtiden för frontpersonalen

Vad som slagit oss under studien är hur frontpersonalen inte tycks ha så mycket auktoritet som framställs i teorierna. Trots att frontpersonalen ihärdigt lyfts fram som en av de viktigaste aspekterna vid ett servicemöte kan vi fortfarande se att de är långt ner i hierarkin i organisationer och inte tas i beaktande i viktiga beslut. Vi frågar oss därmed hur detta gap kan komma sig. Detta kan härledas till vårt ursprungliga syfte, som alltså inte gick att genomföra just för att check-in personalen inte har det ansvar vid klagomålshantering vi förväntat oss. Något som vore intressant att studera vidare är därför det syfte vi formulerat från första början av studien; hur frontpersonal upplever klagomålshantering. Då check-in personalen inte har det ansvar över klagomålshantering vi förväntat oss fick vi inte tillräckligt fältstudiematerial inom området klagomålshantering. Vi valde istället att studera frontpersonalens arbete i servicemötet utifrån de tre temana, men något som fortfarande intresserar oss är frågan varför klagomålshantering förekommer till en sådan liten grad i arbetet som check-in personal. Hur kan det komma sig att frontpersonalen tycks ha så lite ansvar i servicemötet när de enligt både litteraturen och dem själva anses ha en så viktig roll i klagomålshandlingen? I den inledande problematiseringen konstaterades att Bitner et al. (1990, s.71) redan för ett antal år sedan poängterat att frontpersonalens roll i servicemötet är något som ytterligare måste lyftas fram i forskningen. Varför det fortfarande är ett så aktuellt ämne menar vi beror på att servicemötet är en scen i ständig förändring där interaktionen mellan individerna inte enkelt kan definieras i gemensamma termer. Många synvinklar måste beaktas där frontpersonalen utgör en av dem. Vår studie lämnar härmed dörrarna öppna för vidare forskning.

---

Som tidigare nämnts kan en studie som detta liknas vid en resa, där slutresultatet aldrig går att förutspå. Vi har nu nått slutdestinationen och kan konstatera att vår studie kommit att bli en helt annan färd än vad vi förväntat oss. Trots vändningar under resans gång har vi nått ett resultat vi endast i början kunnat hoppas på. Fokus har som vi ursprungligen ämnat, förblivit ur frontpersonalens synvinkel, där vi fått ta del av deras vardag och arbete i praktiken och fördjupat oss i deras syn på servicemötet. Vi hoppas att studien väckt intresse samt vidgat vyerna för ytterligare forskning inom området. Med detta säger vi tack, med en förhoppning om att studien har varit en givande förkovring i frontpersonalens arbete i servicemötet.

## Källor

Barrows, C.W. och Powers, T. (2009). *Introductions to Management in the Hospitality Industry*. 9. uppl. New Jersey: John Wiley och Sons, Inc.

Behrman, D. och Perreault Jr., W. (1984). A Role Stress Model of the Performance and Satisfaction of Industrial Salespersons, *Journal Of Marketing*, 48 (4), ss.9-21.

Bitner, M., Booms, B. och Tetreault, M. (1990). The service encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents, *Journal Of Marketing*, 54 (1) ss.71-84.

Boles, J. S., och B. J., Babin. (1996). On the front lines: Stress, conflict, and the customer service provider. *Journal of Business Research*, 37 (1) ss.41-50.

Bryman, A. (2008). *Social Research Methods*. Oxford: Oxford University Press.

Bryman, A. och Nilsson, B. (2011). *Samhällsvetenskapliga Metoder*. Malmö: Liber.

Chebat, J. och Kollias, P. (2000). The Impact of Empowerment on Customer Contact Employees Roles in Service Organizations, *Journal Of Service Research*, 3 (1) ss. 66-81.

Denscombe, M. (2003). *The good research guide: for small-scale social research projects*. 2. uppl. Maidenhead: Open University Press.

Echeverri, P. och Edvardsson, B. (2002). *Marknadsföring i tjänsteekonomin*. Studentlitteratur: Lund.

Eksell, J. (2005). Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning. H. Corvellec och H. Lindquist (red.), *Servicemötet: Multidisciplinära öppningar*. (ss.11-32). Malmö: Liber.

Forseth, U. (2001). *Boundless work: emotional labour and emotional exhaustion in interactive service work*. Trondheim: Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet.

Goffman, E. (2010). *Jaget och maskerna: en studie i vardagslivets dramatik*. 5. uppl. Stockholm: Norstedts akademiska förlag.

Gross, M. och Pullman, M. (2012). Playing their roles: Experiential design concepts applied in complex services, *Journal Of Management Inquiry*, 21 (1) ss.43-59.

Gulati, R. (2009). *(Re) (Organize) for Resilience*. Boston: Harvard Business Press.

Hart, C. W. L., Heskett, J. L. och Sasser, W. E. (1990). The profitable art of service recovery. *Harvard Business Review*, 68 (4) ss. 148-156.

Hochschild, A. (1983). *The Managed Heart: Commercialization of human feelings*. University of California Press: Berkeley.

Ivarsson, L. och Larsson, P. (2008). Anställdas upplevelse av interaktionen med kunder/mottagare i tjänstesektorn. *Arbetsmarknad & Arbetsliv*, 14 (4) ss. 43-61.

Johlke, M. och Stamper, C. (2003). The impact of Perceived Organizational Support on the Relationship Between Boundary Spanner Role Stress and Work Outcomes, *Journal Of Management*, 29 ss.569-588.

Kvale, S. och Brinkmann, S. (2009). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lashley, C. (2001). *Empowerment: HR strategies for service excellence*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Michel, S., Bowen, D. och Johnston, R. (2009). Why service recovery fails: Tensions among customer, employee, and process perspectives, *Journal Of Service Management*, 20 (3) ss.253-273.

O'toole, P. och Were, P. (2008). Observing places: using space and material culture in qualitative research. *Qualitative research*, 8 (5) ss.616-634.

Pousette, A. (2001). *Feedback and stress in human service organizations*. Göteborg: Göteborgs Universitet.

Ryen, A. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Singh, J. (1993). Boundary role ambiguity: Facets, determinants, and impacts, *Journal Of Marketing*, 57 (2) ss. 11-31.

Svingstedt, A. (2012). *Servicemötets praktik: på en tingsrätt, ett äldreboende och ett hotell*. Lund: Lunds universitet.

Svingstedt, A. (2005). Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig - En praktikers reflektioner. I H. Corvellec och H. Lindquist (red.), *Servicemötet: Multidisciplinära öppningar*. (ss.37-46). Malmö: Liber.

Wallén, G. (1996). *Vetenskapsteori och forskningsmetodik*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Weinberg, A., Sutherland, V. J. och Cooper, C. L. (2010). *Organizational stress management: a strategic approach*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Widerberg, K. (2002). *Kvalitativ forskning i praktiken*. Lund: Studentlitteratur.

Åberg, A. (2007). *Tjänstemötet: Interaktionens Kommersiella, Byråkratiska Och Sociala Logik*. Karlstad: Karlstad University Studies.

Singh, J. och Rhoads, G. (1991). Boundary Role Ambiguity in Marketing-Oriented Positions: A Multidimensional, Multifaceted Operationalization, *Journal Of Marketing Research (JMR)*. 28 (3) ss. 328-338.

## Muntliga källor

Check-in personal Beatrice - Intervju 2013.04.08

Check-in personal Emelie - Intervju 2013.04.08

Check-in personal Daniela - Intervju 2013.04.09

Check-in personal Cecilia - Intervju 2013.04.10

Check-in personal Fanny - Intervju 2013.04.10

Check-in personal Gabriella - Intervju 2013.04.11

Check-in personal Hanna - Intervju 2013.04.11

Check-in personal Anna - Intervju 2013.04.15

## Övriga källor

**Observation 1** - Flygbolag A 2013.04.04, klockan 13.45-16.30.

**Observation 2** - Flygbolag B 2013.04.08, klockan 06.00- 06.20.

**Observation 3** - Flygbolag B 2013.04.08, klockan 06.40- 07.30.

**Observation 4** - Flygbolag B 2013.04.09, klockan 05.30- 06.30.

**Observation 5** - Flygbolag B 2013.04.09, klockan 08.30- 09.30.

**Observation 6** - Flygbolag C 2013.04.10, klockan 05.30- 07.15.

**Observation 7** - Flygbolag C 2013.04.10, klockan 08.55- 09.45.

**Observation 8** - Flygbolag C 2013.04.11, klockan 05.30- 07.00.

**Observation 9** - Flygbolag C 2013.04.11, klockan 8.45- 9.30.

**Observation 10** - Flygbolag A 2013.04.15, klockan 05.30- 10.45.



# Bilaga 1

## Observationsschema

Ha följande i beaktning under observationstillfällena:

- Beskriv de olika momenten så detaljerat som möjligt.
- När startar och när avslutas de specifika momenten?
- Hur agerar personalen?
- Hur är känslorna hos personalen?
- Vilka verktyg används under processen?
- Vilka interaktioner sker?
- Löses problem på plats?
- Hur hanteras den känslomässiga situationen av personalen?
- Försöka få en helhetsbild över processerna.

# Bilaga 2

## Intervjuguide

### Presentation

Fråga om intervjun får spelas in.

Presentera vilka vi är.

Förklara syftet med intervjun.

Intervjun kommer att anonymiseras och enbart användas till vår studie.

### Information om den anställde

Berätta om dig själv och ditt arbete.

Hur skulle du beskriva din roll som check-in personal?

Vad är det bästa respektive sämsta med Ert arbete?

Vad betyder service för dig?

### Klagomålshantering

Vad har ni för policyn angående klagomålshantering?

Hur ser processen ut när en kund kommer och klagar?

Har ni nerskrivna manualer hur Ni ska agera vid klagomålshantering?

Känner ni att ni vet var era gränser går vid fritt agerande?

Har ni utbildning för dessa situationer?

Finns det något återkommande problematiskt moment kring klagomålshantering?

Hur ser du på klagomål?

Har ni policyn angående klagomålshantering?

Kan du berätta om någon situation som varit extra utmanande?

Hur upplever du din handlingsfrihet vid klagomål?

Löser ni problemen direkt när en kund kommer och klagar?

Känner du att det vid klagomålshantering är lätt att ha en vänlig framtoning gentemot kunderna?

### **Känsloarbete**

Vilka faktorer är viktiga för dig i mötet med kunden?

Hur tror du kundmötet påverkas av att du har ”en dåliga dag”?

Känner du att du har utrymme för att göra det lilla extra för kunderna?

Hur hanterar Ni oförutsedda situationer?

Hur känner Ni när Ni hör uttrycket ”kunden har alltid rätt”?

Vad skulle du vilja förbättra för att underlätta arbetet för frontpersonalen vid servicemötet?

### **Avslutning**

Vi har inga fler frågor, finns det något mer Ni vill berätta om eller har ni några frågor?

Tack och fråga om mejladress ifall vi glömt något väsentligt.