



**LUNDS UNIVERSITET**  
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

## **Chefens stöd i relationen till sina medarbetare**

*En studie kring hur stöd för frontpersonal upplevs genom relationen  
mellan frontpersonal och deras chefer*

Grupp 19

Sofie Fredriksson

Sara Thorén

Handledare:  
Eerika Saaristo

Kandidatuppsats  
Campus Helsingborg  
Vårterminen 2013

## **Sammanfattning**

**Titel:** Chefens stöd i relationen till sina medarbetare: en studie kring hur stöd för frontpersonal upplevs genom relationen mellan frontpersonal och deras chefer

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

**Kurs:** KSKK01, Service Management: Examensarbete för kandidatexamen, 15 hp, VT2013

**Författare:** Sofie Fredriksson & Sara Thorén

**Handledare:** Eerika Saaristo

**Nyckelord:** Upplevt stöd, ledarskap, chefskap, relationer, medledarskap, frontpersonal

**Problem:** Frontpersonal kan genom bra servicemöten med kunder skapa relationer som kan leda till framgång i serviceverksamheter, och chefer tycks ha en roll i att påverka medarbetarnas prestation. Utifrån detta är det motiverat att undersöka vilken betydelse chefer har i att stödja sina medarbetare, samt hur stöd för frontpersonal utformas i relationerna mellan chefer och medarbetare. Detta då ledarskap numera snarare ses som skapat i relationer än utifrån ledaren som individ.

**Syfte:** Syftet med denna uppsats är att belysa hur stöd utformas genom relationen mellan chef och medarbetare.

**Frågeställningar:** Vilken betydelse har chefen i skapandet av stöd för frontpersonal? Hur upplevs stödet genom relationen mellan chef och medarbetare?

**Metod:** Kvalitativ intervjustudie utifrån intervjuer med en säljchef på ett reseföretag och tre resesäljare, samt en receptionschef på ett hotell och fyra receptionister.

**Teoretisk referensram:** Upplevt organisatoriskt stöd och koppling till medarbetares prestation, ledarskapsteori med fokus på ledaren, men också kring medledarskap där medarbetare är medskapare av ledarskapet samt teorier kring chefskap och ledarskap.

**Resultat:** Chefen tycks ha en betydelse i att stödja sina medarbetare i deras arbete, genom exempelvis kunskap, råd och närvaro i arbetet. Att skilda uppfattningar om stödet dock finns hos de olika medarbetarna kan tyda på att relationen mellan chefer och medarbetare har en betydelse för stödet. Detta då medarbetarens uppfattning och definition av chefen tycks inverka på hur stödet upplevs. Även då relationen har en stor betydelse, verkar dock chefen fortfarande ha det största ansvaret för relationen, vilket går emot den tidigare forskning som ser ledarskap som skapat ur ett samspel.

## *Förord*

*Vi vill med detta förord ta tillfället i akt att tacka alla som varit med och på något sätt bidragit till vår kandidatuppsats. Stort tack till de intervjupersoner som har medverkat i vår studie och därmed gjort denna uppsats möjlig. Vi vill också rikta ett särskilt tack till vår handledare Eerika Saaristo, som har varit ett stöd i de stunder då det känts tungt och kommit med många goda råd och tips. Slutligen vill vi också tacka våra respektive familjer och vänner, som stöttat oss genom detta arbete och hejat på oss in i det sista!*

*Vi hoppas att ni ska finna läsningen lika intressant och givande som vi upplevt när vi skrivit uppsatsen!*

Helsingborg, 27 maj 2013

Sofie Fredriksson och Sara Thorén

## **Innehåll**

1	Introduktion.....	6
1.1	Syfte och frågeställningar.....	8
1.2	Disposition.....	8
2	Tillvägagångssätt: en kvalitativ intervjustudie .....	9
2.1	Valet av en kvalitativ intervjustudie.....	9
2.2	Val av intervjupersoner .....	10
2.3	Semistrukturerad intervju med grund i intervjuguider.....	11
2.4	Genomförandet av intervjuer .....	12
2.5	Transkribering och analys av det empiriska materialet .....	15
3	Teorier kring stöd, ledarskap samt relationer mellan chefer och medarbetare.....	16
3.1	Tidigare forskning kring upplevt organisatoriskt stöd, ledarskap och medarbetares prestation.....	16
3.2	Upplevt organisatoriskt stöd.....	18
3.3	Ledarskap och chefskap: delade meningar? .....	19
3.4	Fokus på ledaren .....	20
3.5	Ledarskap skapas i relationer: mindre fokus på ledaren.....	21
3.6	Medarbetarens roll i ledarskapet.....	22
4	På hotellet och reseföretaget: analys av intervjustudien .....	24
4.1	Chefens betydelse för skapandet av stöd för frontpersonal.....	24
4.1.1	Chefen som ett stöd genom kunskap och råd.....	24
4.1.2	Vikten av en närvarande chef.....	26
4.1.3	Chefens stöd utifrån medarbetares behov .....	27
4.1.4	Betydelsen av chefens lyhördhet och förtroende.....	29
4.2	Upplevelsen av stöd genom relationen mellan chef och medarbetare.....	31
4.2.1	Medarbetares uppfattning av chefen påverkar relationen.....	31
4.2.2	Chefstiteln som hämmar relationen med medarbetarna .....	34
4.2.3	Chefen som indirekt stöd .....	35
5	Diskussion .....	38
5.1	Slutsatser utifrån studiens syfte och frågeställningar.....	38
5.2	Reflektioner kring begränsningar och vidare forskning .....	40
	Källor.....	42
	Tryckta källor.....	42
	Elektroniska källor .....	44

## **Chefens stöd i relationen till sina medarbetare**

Muntliga källor .....	45
Bilagor.....	46

### 1 Introduktion

Grönroos (2008, s. 15) talar om att tjänsteverksamheter idag tar allt större plats jämfört med verksamheter inom industri och tillverkning. Tjänster är komplicerade och kan handla både om tjänsteerbjudande och personlig service, där särdragen är att tjänster är något immateriellt, det är processer eller aktiviteter som kan utbytas mellan olika parter (ibid., s. 62). Grönroos (ibid., s. 62-63) menar även att tjänster produceras och konsumeras samtidigt i interaktionen mellan tjänsteföretaget och kunden, och att kunden är medproducent i tjänsteprocessen. Han menar också att denna interaktion är av största vikt att hantera på bästa sätt, då det är den synliga delen av serviceprocessen som är betydelsefull för kunden, där kunden också bedömer kvaliteten på tjänsten (ibid., s. 64-69). Om detta talar även Svingstedt (2005, s. 39); att den viktigaste uppgiften för serviceföretag är att skapa bra möten med sina kunder. Grönroos (2008, s. 81) benämner dessa möten som servicemöten, och beskriver dem som ett sanningens ögonblick, där kunden får en uppfattning om företaget och tjänsten, och företaget har möjlighet att visa på den kvalitet de tillhandahåller (ibid., s. 90). Då hög kvalitet ofta beskrivs som en framgångsfaktor inom serviceföretag är det av stor vikt att upprätthålla en bra kvalitet, vilket utifrån en servicestrategi kan göras genom att arbeta för förbättrade servicemöten mellan företag och kunder (ibid., s. 83-84). Dock menar Svingstedt (2005, s. 37) att det, ur ett chefsperspektiv, ofta kan vara svårt att motivera sina medarbetare i skapandet av positiva servicemöten, samt att teorier kring servicemöten inte ger någon tydlig förklaring på hur detta kan göras på bästa sätt i praktiken (ibid., s. 40).

Utifrån ovanstående diskussion ses den personal som möter kunder i servicemöten som viktiga, då det är dessa individer som representerar företaget i sanningens ögonblick med kunden. Då interaktionen ses som avgörande för kunders upplevda tjänstekvalitet samt att fokus bör ligga på att förbättra dessa servicemöten, är det väsentligt att fråga sig vad kontaktpersonalen behöver för resurser för att skapa ett så bra servicemöte som möjligt med varje kund. Kontaktpersonalen kommer vidare att definieras som frontpersonal.

Flera forskare har studerat hur chefer kan stödja sina medarbetare för att prestera bättre i sitt arbete, men olika resultat har framkommit i dessa studier. Exempelvis menar Chen, Yien & Huang (2011) att chefen har en stor del i att låta sina medarbetare vara kreativa och innovativa, vilket är särskilt viktigt i kundmöten. De menar att medarbetares innovations- och kreativa förmåga grundas av faktorer såsom miljö, ledarskap och gruppdynamik på arbetsplatsen, där chefen har en väsentligt bidragande faktor (ibid.). Dawley, Andrews &

Buckley (2008) menar istället, utifrån sin studie, att upplevt organisatoriskt stöd har en större inverkan på medarbetares engagemang för organisationen, än stöd från chefer och mentorer, trots att även dessa inverkar något. Upplevt organisatoriskt stöd, så kallat perceived organizational support (Eisenberger & Stinglhamber 2011), handlar om den generella uppfattning som medarbetare har om det organisatoriska stödet, samt huruvida organisationen bryr sig om sina medarbetares välmående. Medarbetares upplevda organisatoriska stöd har visat sig styra huruvida medarbetaren väljer att prestera för organisationens mål; genom ett högt upplevt organisatoriskt stöd engagerar medarbetare sig mer i arbetet och vice versa (ibid.; Rhoades Shanock & Eisenberger 2006) Det upplevda organisatoriska stödet handlar dock inte enbart om organisationen i stort, utan kan appliceras på alla nivåer inom organisationen, från högsta ledning till hur cheferna närmast golvet behandlar sina underordnade (Eisenberger & Stinglhamber 2011, s. 11).

För att kunna stödja sina medarbetare på bästa sätt krävs ett bra ledarskap, men kring vad detta är råder det olika bud. Sveningsson & Alvesson (2010, s. 14-15) menar att ledarskap är väsentligt för att en organisation ska kunna lyckas, samt för att kunna nå förändring och utveckling för både medarbetare, men också organisationer i stort. Ledarskap handlar enligt Sveningsson & Alvesson (ibid.) om personlig utveckling och förändring samt att skapa motiverade och entusiastiska medarbetare. Sveningsson, Alvesson & Kärreman (2009, s. 49-50) talar om att ledarskap inom forskning till största del har utgått ifrån ledaren som en individ med specifika egenskaper och beteenden, eller som en innehavare av chefskap eller annan hierarkisk position, även om det också talats om ledarskap som handlingar. Dock, menar Sveningsson et al. (ibid., s. 49-51) att kärnan i ledarskap är att det skapas i relationella, ömsesidiga sammanhang, samt att ledarskap skapas i handlingar och konkreta aktiviteter och är ett socialt fenomen. De menar även att deltagarna är med och skapar ledarskapet, genom att definiera en individ som ledare och låta sig påverkas av denna (ibid., s. 51). Därför, menar Sveningsson et al. (ibid., s. 53) att mindre vikt bör fästas vid ledarens handlingar, då effekten av ledarskapet snarare visas genom hur individer upplever och tolkar dessa handlingar.

Mot denna bakgrund; att frontpersonal genom bra servicemöten med kunder kan skapa relationer som i det långa loppet kan skapa framgång för organisationer, samt att chefer tycks ha en roll i att påverka medarbetarnas prestation, är det av största vikt för chefer att veta vilken roll de spelar i medarbetarnas arbete för att kunna stödja dessa på bästa sätt. Då ledarskap numera snarare ses som skapat i relationer än utifrån ledaren som individ är det

motiverat att undersöka relationerna mellan chefer och medarbetare, och hur stödet kan upplevas genom dessa relationer. Detta är något som denna studie kommer att belysa och som har lett fram till syftet med denna uppsats.

### 1.1 Syfte och frågeställningar

Syftet med denna uppsats är att belysa hur stöd utformas genom relationen mellan chef och medarbetare, där utgångspunkt kommer att tas i följande frågeställningar:

- Vilken betydelse har chefen i skapandet av stöd för frontpersonal?
- Hur upplevs stödet genom relationen mellan chef och medarbetare?

Genom att besvara dessa frågeställningar kan en djupare förståelse fås av hur frontpersonal kan stödjas av chefer utifrån relationen mellan chef och medarbetare. Detta ses vara viktigt att uppmärksamma, då frontpersonal interagerar med kunder och därmed är representanter för företaget, vilket introducerats i denna inledande del. Utifrån en kvalitativ intervjustudie med både frontpersonal och deras närmsta chefer, kommer denna studie att undersöka både chefs och medarbetares perspektiv på upplevelsen av stöd, för att komma åt relationsaspekten.

### 1.2 Disposition

**Kapitel 2** I denna del görs en redogörelse och motivering till den metod som använts för denna studie, vilket är en kvalitativ intervjustudie med nio djupintervjuer. Även en genomgång av de svårigheter som upplevts under arbetets gång kommer att göras.

**Kapitel 3** Den teoretiska utgångspunkten presenteras i detta kapitel, som ligger till grund för analysen av studien. Teorier kring upplevt organisatoriskt stöd, chefskap och ledarskap, samt ledarskap utifrån relationer och medarbetarens roll i detta kommer att behandlas.

**Kapitel 4** I analysen presenteras det empiriska materialet, som innefattar de olika intervjuer som har gjorts för studien, och sätts i perspektiv till de olika teorierna. Strukturen utgår från syftet och frågeställningarna och behandlar olika teman som framkommit utifrån upplevelser av stöd från chefen samt hur detta upplevs genom relationen mellan chef och medarbetare.



**Kapitel 5** I den avslutande diskussionen summeras de slutsatser som framkommit utifrån analysen för att kunna besvara studiens frågeställningar. Reflektioner görs sedan över studiens slutsatser och sätter dessa i relation till den tidigare forskningen. Slutligen diskuteras kring studiens begränsningar, samt förslag för vidare forskning.

## **2 Tillvägagångssätt: en kvalitativ intervjustudie**

I detta avsnitt kommer det metodologiska tillvägagångssättet för denna uppsats att presenteras. Först kommer en diskussion kring valet av en kvalitativ ansats att göras och därefter kring hur intervju personer valts ut samt hur genomförandet av intervjuerna gick till. Slutligen ges en förklaring till hur analys och diskussion har utformats och grundats.

### **2.1 Valet av en kvalitativ intervjustudie**

För att få en djupare förståelse för intervju personernas uppfattningar och attityder kring stöd och relationer, har vi valt en kvalitativ ansats, där djupintervjuer med frontpersonal i serviceverksamheter och deras närmsta chefer utgör det empiriska materialet. Vi valde att göra intervjuer då de utgör en stor flexibilitet, som innebär en möjlighet att byta fokus under undersökningens gång (Bryman 2011, s. 413), samt för att kunna bidra till forskningen inom ämnet på ett annat sätt än tidigare gjorts. Detta då tidigare forskning, inom samma tema, har gjorts utifrån ett kvantitativt tillvägagångssätt för att kunna göra generella antaganden och se samband. Genom en kvalitativ ansats utgår vi istället från medarbetares och chefers upplevelser av relationer och stöd, och uppsatsen görs snarare för att få en fördjupning kring förståelsen om stödjande relationer inom arbetslivet, än för att kunna generalisera resultatet. Redan i ett tidigt skede av denna studie bestämde vi oss för att göra studien efter främst ett induktivt angreppssätt, vilket innebär att vi först utförde intervjuerna och därefter bestämde teman och teoretiska utgångspunkter utefter vilka svar som framkommit i intervjuerna (ibid. s. 26-29). Dock kan det även ha funnits vissa drag av ett deduktivt angreppssätt, vilket Bryman menar är vanligt förekommande (ibid., s. 28), som istället innebär att utgångspunkt tas i teoretiska perspektiv. Detta då vi hade en viss förförståelse för de teman som vi ville undersöka, men inte utgick från specifika teoretiska perspektiv. Detta visar på svårigheter i att särskilja dessa båda angreppssätt.

## 2.2 Val av intervjupersoner

Då vi valt att göra en studie som fokuserar på frontpersonal, och deras närmsta chefer inom tjänsteverksamheter, har intervjupersoner från två olika typer av tjänsteverksamheter valts ut, ett hotell och ett reseföretag. Att två olika typer av tjänsteverksamheter valts ut, beror på att vi valt att lägga fokus i studien på tjänsteverksamheter i ett något större perspektiv och inte på exempelvis enbart hotellbranschen. Detta för att få ett något bredare perspektiv än vad endast en verksamhet hade gjort. Dock finns en förståelse för att det inte går att dra slutsatser om tjänsteverksamheter i stort utifrån enbart två olika verksamheter, men det tros ge en större insikt att välja tjänsteföretag från två olika branscher, än enbart en. Verksamheter inom både hotell- och resebranschen använder sig av renodlade tjänster, och då det råder hård konkurrens inom båda dessa branscher är det av stor vikt att deras servicemöten håller hög kvalitet för att kunna skapa bra relationer med kunder. Därför kände vi att det var viktigt att utföra fler intervjuer med frontpersonalen, än med cheferna, i de olika verksamheterna då det är de som arbetar närmst kunderna. Dock ville vi även få chefens perspektiv angående stöd och relationer med sina medarbetare, varför vi också valde att göra intervjuer med frontpersonalens närmsta chefer.

Valet av intervjupersoner gjordes utifrån ett snöbollsurval, som Bryman (2011, s. 195-196) menar kan ses som ett bekvämlighetsurval där en första kontakt görs med ett mindre antal personer som är relevanta för studien, och genom dessa personer får forskaren sedan kontakt med ytterligare personer. Vi började med att ta kontakt med chefer i serviceverksamheter, varefter de i sin tur sedan talade med sina medarbetare, tillika frontpersonal. Att den initiala kontakten togs med cheferna beror på att det är de som beslutar om intervjuer som ska göras inom företaget, vilket vi kom underfund med under samtalen med företagen. Detta gör att urvalet inte är representativt, eftersom alla personer inte haft samma möjlighet att komma med i studien (ibid.) och därför går resultaten inte att generalisera. Bryman (ibid.) menar att bekvämlighetsurval är vanligt när kvalitativa intervjuer används, då målet med intervjun; att göra en ingående analys, är viktigare än representativiteten. Även Ryen (2004) talar om detta, att styrkan i kvalitativa studier ligger i att nå ett djup i den enskilda intervjun, varför inget skäl finns till att göra slumpmässiga urval.

Vid sökandet efter företag som ville ställa upp på intervjuer kontaktade vi ett tiotal serviceföretag inom rese- och hotellbranschen i vår region, vilket ansågs passa studiens syfte, som förklarats ovan. Flera av dem upplevde att de inte hade tid eller resurser att medverka i

studien, vilket gjorde att flera företag fick kontaktas. En reflektion till deras ovillighet att medverka i studien kan också grundas i att studiens syfte kan upplevas som ett känsligt ämne, då medarbetarna tillfrågas om vilket stöd de upplever i sin chef, vilket kan anses som kritik mot cheferna. Slutligen fick vi dock kontakt med ett hotell och ett reseföretag som var villiga att ställa upp med den mängd intervjuer som efterfrågades. Efter att ha samtalat med dessa i telefon kom vi fram till att de passade väl in i vår studie, då de var belägna i vår region, samt hade så pass stora resurser att de kunde tillgodose våra behov, vad gällde antal intervjuer. Reflektioner har gjorts kring varför just dessa företag var positiva till studien, i motsats till de övriga, och det skulle kunna handla om att de är positiva till vår utbildning inom Service Management. Det skulle också kunna bero på att de upplever sig ha en väl fungerande verksamhet, och inte något att dölja, eller att chefen ser studiens syfte som feedback på sitt ledarskap. Då dessa båda företag arbetar med tjänster, service och kundmöten ansågs de passa väl till studiens syfte, som handlar om att få en inblick i upplevelser av stöd för frontpersonal genom relationen mellan chefer och medarbetare.

För att kunna fånga olika perspektiv intervjuades tre respektive fyra medarbetare och den närmsta chefen till dessa på varje företag, alltså nio djupintervjuer sammanlagt. Detta för att få en ökad förståelse för både chefens och medarbetarnas uppfattning om relationen till varandra, samt vilket stöd som kan ses i denna. Dock tas utgångspunkt främst i medarbetarnas perspektiv, varför fler intervjuer också gjordes med dem, men även chefs perspektiv är viktigt för att få en förståelse om relationen mellan chefer och medarbetare. På hotellet intervjuades fyra receptionister och receptionschefen och på reseföretaget intervjuades tre säljare och den säljansvariga, som även var VD på företaget. Valet av antal intervjupersoner gjordes för att få in ett rikt material som kan ge en bra grund för analysen. Samtliga intervjupersoner var kvinnor, vilket kan ge ett något ensidigt material, men då studien inte fokuserar på att se skillnader mellan könen ses detta inte som något som kommer att påverka analysen. En ytterligare faktor till detta kan vara att hotell- och resebranschen till stor del består av kvinnliga medarbetare, speciellt i positioner såsom receptionister, receptionschef och resesäljare.

### 2.3 Semistrukturerad intervju med grund i intervjuguider

Då studien fokuserar på intervjupersonernas upplevelser gjordes en semistrukturerad intervju för att kunna få en större frihet till öppna diskussioner med intervjupersonerna, samt för att

komplettera de teman som redan valts med ytterligare frågor som inte bestämts på förhand (Bryman 2011, s. 414-415; Kvale 2009, s. 32). Genom denna frihet kunde vi också få ut mer material från intervjupersonerna än vad som hade fåtts vid en strukturerad intervju. Intervjuerna gjordes enskilt med de respektive intervjupersonerna för att kunna hålla det så likt ett samtal som möjligt, samt för att kunna få en personlig kontakt med intervjupersonerna och därmed öka kvaliteten på samtalet (Kvale 2009, s. 139-140). Den semistrukturerade intervjun skiljer sig från en ostrukturerad intervju, då teman valts sedan tidigare för att säkerställa att just dessa berörs. I den ostrukturerade intervjun är intervjupersonen den som för diskussionen framåt till skillnad från i den semistrukturerade, där frågor kan ställas utifrån frågor utefter de teman som valts (Bryman 2011, s.414; Gillham 2008, s. 103). Utifrån studiens syfte, där ett specifikt tema kring stöd och relationer behandlas, ansåg vi att den semistrukturerade intervjun var det lämpligaste valet.

För att kunna genomföra intervjun användes två olika intervjuguider som underlag, en för chefer och en för medarbetare, som innehöll övergripande teman och förslag till frågor utifrån dessa (se bilagor). I en intervjuguide behöver frågor inte vara specifika utan består ofta av övergripande teman, för att inte förhindra att nya synsätt kan uppstå under intervjun och ger därmed möjlighet för forskaren att byta riktning under intervjuns gång (Bryman 2011, s. 419). Frågorna och de olika teman som utgör intervjuguiden skapades med utgångspunkt i studiens syfte och frågeställning, där teman såsom servicemöten, upplevt stöd från närmsta chefen och organisationen, samt kring relationer förekommer. Vissa av frågorna i intervjuguiden kan numera ses mindre väsentliga för undersökningen, då studiens syfte och frågeställningar ändrades något under arbetets gång. Detta då intressanta aspekter kring relationen mellan chef och medarbetare framkom, som inte tidigare hade reflekterats över i samma utsträckning. Vår utgångspunkt var tidigare enbart kring hur frontpersonalen upplever att chefen kan stödja dem i deras arbete, men utifrån det material som samlades in ändrades vårt syfte till att fokusera på hur stöd kan skapas i relationen mellan medarbetaren och chefen.

### 2.4 Genomförandet av intervjuer

Intervjuerna genomfördes på respektive företag under intervjupersonernas arbetstid, då detta effektiviserade vårt arbete eftersom alla var på plats för intervjuerna. På hotellet genomfördes intervjuerna under två dagar på förmiddagarna, eftersom receptionisterna arbetade olika pass och dagar, samt för att förmiddagarna var den bästa tidpunkten med tanke på

arbetsbelastningen. Intervjuerna utfördes i lobbyn, vilket Bryman (2011 s. 421) anser kan vara en svaghet, eftersom kollegor, gäster och chefer fanns i närheten och intervjupersonerna då kan ha modifierat sina svar för att de känt sig avlyssnade och iakttagna, samt eftersom det var mycket ljud omkring platsen. Dock fanns det inte tillgång till något avskilt rum, då det var fullbelagt på hotellet, varför intervjuerna fick göras på bästa möjliga sätt efter givna förhållanden. Detta är något som tagits i beaktning vid genomgång och analys av intervjuerna, dock upplevdes intervjupersonerna inte beröras nämnvärt av att sitta i lobbyn. På reseföretaget däremot, gavs tillgång till ett avskilt rum, vilket kan ha gjort att de intervjupersonerna känt sig tryggare med att ge ärliga svar. Dessa intervjuer gjordes alla under samma dag på eftermiddagen.

Intervjuerna inleddes med att informera intervjupersonerna om syftet med studien, kring konfidentialitet samt att medverkan var frivillig, vilket är i enlighet med Brymans (2011, s. 131-132) diskussion kring etiska principer. Inspelning av alla intervjuer gjordes efter samtycke från intervjupersonerna, för att kunna ge intervjupersonernas berättelser full uppmärksamhet, samt för att kunna återge intervjuerna i sin helhet och kunna analysera dessa på bästa sätt. Inspelningen gjordes också för att bevara så mycket som möjligt av intervjupersonernas svar och för att minimera risken att förvränga deras svar (Bryman 2011, s. 428-430). Inspelningen säkerställer också att de citat som tagits från intervjupersonerna är korrekta. Det ska dock tas i beaktande att även om intervjupersonerna accepterat och är medvetna om att de blir inspelade kan detta hämma dem i intervjun, då de vet att informationen som de delger forskarna kommer att finnas kvar på band (ibid.). Anteckningar av stödord gjordes under intervjuerna som ett stöd ifall inspelningarna skulle misslyckas, vilket Ryen (2004) menar är en fördel och hon anser också inspelning av intervjun vara bra då all väsentlig information registreras, och forskaren tillåts ha fullt fokus på intervjupersonen.

Under intervjun använde vi, som tidigare nämnts, intervjuguider som underlag och stöd för intervjun, men frågorna gavs i olika ordning utifrån vad intervjupersonerna valde att berätta om. Dock ansågs det viktigt att gå igenom varje tema med de olika intervjupersonerna. Detta för att intervjun skulle kunna flyta på så bra som möjligt samt för att inte avbryta intervjupersonen i sina tankegångar. Detta är något som Kvale (2009, s. 146) talar om; att ordningsföljden på frågorna, samt hur frågorna formuleras avgörs efter hand i den specifika intervjusituationen, genom att fokusera på samtalet och vilka svar som ges. En utmaning vi upplevde i intervjusituationerna var att få personerna att känna sig trygga för att kunna ge så

ärliga och öppna beskrivningar som möjligt kring deras upplevelser. Till största del fungerade detta på ett bra sätt, men med vissa av intervjupersonerna upplevdes det svårare att få djupa beskrivningar. Trots detta upplevs intervjupersonernas svar och upplevelser som helhet vara tillräckligt rika för att kunna besvara studiens frågeställningar. En lärdom var att ju mer erfarenhet vi fick av att intervjua, desto enklare upplevdes det att nå fram till intervjupersonerna och att låta dem få tala om sina upplevelser. Kvale (2009, s. 181) menar att vissa personer kan vara svårare att intervjua än andra, och därmed är det viktigt att försöka uppmuntra och motivera intervjupersonen att svara så rikt som möjligt, vilket kan vara svårt. Han talar även om att det är forskaren som kontrollerar situationen, och därför är intervjun inte ett samtal mellan likställda parter (ibid., s. 19), vilket kan kopplas till att intervjupersoner kan känna sig otrygga, då de inte har samma kontroll som forskaren.

Då studiens syfte, som tidigare nämnts, handlar om ett ämne som kan vara känsligt att tala om har vi, för att garantera de medverkande anonymitet, gett dem fiktiva namn i denna studie. Att de ges fiktiva namn och inte bara benämns som intervjupersoner är för att underlätta för läsningen, genom att tydliggöra vem det är som talar. Kvale (ibid., s. 293) menar att användningen av påhittade namn och vissa förändringar av egenskaper hos de olika intervjupersonerna, kan säkerställa konfidentialiteten för studien. Därför har vi även tagit beslutet att inte presentera intervjupersonernas ålder, eftersom det kan röja deras identitet. Dock förklaras intervjupersonernas olika befattningar i den löpande refereringen, där de fiktiva namnen följs av en bokstav, där "R" innebär receptionist, "Rec-chef" innebär receptionschef, "S" står för säljare och "Säljchef" står för just säljchef. Kvale (ibid., s. 88-89) talar också om vikten för de intervjuade att få vara anonyma, då det finns etiska regler att ta hänsyn till, varför vi i inledningen av intervjun klargjorde för intervjupersonerna att de fick vara anonyma i vår undersökning för att de inte skulle känna någon rädsla för att bli uthängda. Även Bryman (2011, s. 132) tar upp vikten av konfidentialitet då det kan skada, inte bara intervjupersonerna, utan även forskarna som genomfört studien, då dessa inte kommer att ses tillförlitliga om informationen läcker ut. Att företagen inte presenteras utgår också ifrån tanken om konfidentialitet, då båda verksamheterna består av få medarbetare och att det hade kunnat vara enkelt att förstå vem som sagt vad.

## 2.5 Transkribering och analys av det empiriska materialet

Kvale (2009, s. 43) menar att intervjuer ofta skrivs ut, det vill säga transkriberas, för att sedan vara underlag för analysen. Detta gjordes så snabbt som möjligt efter att intervjuerna var genomförda, då vi fortfarande hade intervjuerna färskt i minne, och kunde därigenom minska risken att viktigt material missades. Transkriberingen gjordes för att få med allt vad intervjupersonerna sade, samt för att få ett större perspektiv på hur det empiriska materialet såg ut. Kvale (ibid, s. 196) menar också att forskaren i samband med transkriberingen påbörjar sitt analytiska arbete. Även om transkribering av intervjuer är en tidsödande process, som Bryman (2011, s. 429) talar om, sågs detta som en nödvändig del i arbetet för att kunna få ett konkret material att arbeta utifrån.

Efter transkriberingen sammanställdes allt material och lästes igenom noggrant för att hitta intressanta mönster, och därefter började paralleller dras till teorier som uppsökts. Det finns flera olika sätt att analysera intervjuer, såsom meningsanalys, språklig analys och teoretisk analys, men ofta använder sig intervjuare inte av en specifik form, utan blandar mellan olika tekniker (Kvale 2009, s. 251), vilket även vi gjort i denna studie för att kunna göra en bättre analys. Ett sätt att analysera utan någon specifik teknik kan, enligt Kvale (ibid., s. 253), vara att läsa igenom sina intervjuer flera gånger, göra reflektioner av teman utifrån olika teoretiska perspektiv som är av intresse, varefter tolkningarna skrivs ned. Detta tyckte vi var en bra grund för vår analys, då det kändes väsentligt att använda så stor del av det empiriska materialet som möjligt. En fara med att endast tolka utifrån teorier hade kunnat leda till att andra intressanta aspekter och perspektiv hade missats, vilket hade kunnat ge skevheter i tolkningen (ibid., s. 256). Det är av stor vikt att ha en känslighet för de nyanser som framkommer i intervjuerna, för att kunna tolka meningen på olika sätt (ibid., s. 257). Forskarens roll i studien är stor, då det är genom denne analysen sker och kvaliteten på den kunskap som produceras är beroende av forskarens tankegångar och beteenden (ibid., s. 91). Detta har tagits i beaktning under analysen av materialet, och en första genomgång av de transkriberade intervjuerna gjorde vi enskilt, för att inte påverkas av varandras tolkningar. Detta för att förhindra att endast en tolkning görs av materialet, genom att vi påverkar varandra under läsningens gång.

De teorier som användes för analysen tog utgångspunkt i de teman som uppkom ur det empiriska materialet, där teorier kring upplevt organisatoriskt stöd, chefskap, ledarskap samt ledarskap som skapat i relationer, så kallat medledarskap, sågs som relevanta. Genom att

utgångspunkt för den teori som använts tagits i de tolkningar som vi gjort utifrån det empiriska materialet, finns det en förståelse för att vår analys kan se annorlunda ut än om andra forskare hade tolkat materialet. Dock har vi försökt att se på empirin utifrån olika teoretiska aspekter, för att minska risken att vår tolkning ska skilja sig nämnvärt från andras. Detta har också gjorts genom, som tidigare nämndes, att vi enskilt gjort den första tolkningen och sedan kopplat ihop våra olika tolkningar för att skapa en mer nyanserad analys. I följande kapitel kommer de teoretiska utgångspunkterna att presenteras.

### **3 Teorier kring stöd, ledarskap samt relationer mellan chefer och medarbetare**

I denna del presenteras inledningsvis tidigare forskning kring stöd, ledarskap och dess kopplingar till medarbetares prestation. Därefter presenteras teorier om vad upplevt organisatoriskt stöd handlar om, som även innefattar stöd från chefer. Detta för att kunna koppla till studiens syfte som utgår främst ifrån medarbetarnas upplevelser av stöd i relationen till sina chefer, men även utifrån chefernas perspektiv. Detta följs av en ledarskapsteoretisk genomgång som inleds med en diskussion kring chefskap och ledarskap, för att diskutera eventuella skillnader kring dessa begrepp och för att studien ser på chefers ledarskap. Sedan kommer en genomgång att göras kring hur ledarskap har setts utifrån ett traditionellt ledarfokus för att slutligen leda in på hur ledarskap har kommit att ses som skapat i relationen mellan ledare och följare, vilket syftet för denna studie också tar fasta på. I denna del kommer även teman som medledarskap att presenteras, vilket är en kombination av ledarskap och medarbetarskap. Den teori som presenteras i detta kapitel kommer i den följande analysdelen att användas för att kunna analysera det empiriska materialet, i form av de intervjuer som gjorts inom studien.

#### **3.1 Tidigare forskning kring upplevt organisatoriskt stöd, ledarskap och medarbetares prestation**

Dawley et al. (2008) gjorde en studie kring hur mentorskap, stöd från chefen och upplevt organisatoriskt stöd inverkar på medarbetares engagemang för organisationen och avsikten att stanna inom organisationen. Vad de fann var att upplevt organisatoriskt stöd har en större inverkan på medarbetares engagemang för organisationen, än stöd från chefer och mentorer, trots att även dessa inverkar något. De menar att medarbetare i större utsträckning utvecklar relationer med organisationer än med individer, såsom chefer och mentorer (ibid.). Att



organisationen har en större påverkan än chefen på medarbetares motivation och avsikt att stanna på företaget, är även något som Basford, Offermann & Wirtz (2012) kommit fram till i sin studie. Dock menar Chen et al. (2011) att chefen har en stor del i att låta sina medarbetare vara kreativa och innovativa, vilket är viktigt i bland annat kundmöten. De menar att medarbetares innovations- och kreativa förmåga grundas av faktorer såsom miljö, ledarskap och gruppdynamik på arbetsplatsen, där chefen har en väsentligt bidragande faktor. En tillit mellan medarbetare och chefer är också av stor vikt för att medarbetaren ska kunna känna en säkerhet i sin arbetsroll, och denna tillit skapas delvis genom att inkludera medarbetare i arbetsuppgifter samt delegera ansvar (ibid.).

Även Rhoades Shanock & Eisenberger (2006) har i sin studie försökt att sammankoppla upplevt organisatoriskt stöd med frontpersonalens prestation. Vad de kommit fram till är att upplevt organisatoriskt stöd, som innebär att medarbetare känner att organisationen tar hand om sina anställda, tycks påverka frontpersonals serviceprestation, då medarbetare som upplevde starkt organisatoriskt stöd också blev uppfattade av kunderna som mer måna om att ge bra service, än de medarbetare som upplevde svagt organisatoriskt stöd (ibid.). Dock visar studien av Stan, Evans, Arnold & McAmis (2012) ett intressant resultat då de undersökt hur instrumentella respektive socialpsykologiska stöd från organisationen inverkar på säljares kundorientering, empowerment samt arbetsprestation. Deras resultat visar att den positiva effekten av säljares empowerment minskade då det socialpsykologiska stödet var svagt, men samtidigt stärktes säljares kundorientering. Detta menar studiens författare (ibid.) kan betyda att för mycket stöd från organisationen kan hämma säljares kundorientering och prestation, eftersom de kan känna en press att prioritera organisationens behov framför kundens, då stödet är starkt från organisationen. Dock blir den positiva effekten av säljares empowerment starkare när de upplever mycket stöd, vilket skapar en utmaning för organisationer i att tillhandahålla rätt mängd stöd (ibid.).

I studien av Bhanthumnavian (2003) undersöktes olika faktorer som kan påverka medarbetares prestation, såsom upplevt socialt stöd från chefen, vad gäller bland annat emotionellt, informativt och materiellt stöd samt upplevt organisatoriskt stöd. De resultat som framkom var att det stöd som upplevs starkast är det emotionella stödet från chefen, samt att kvinnliga medarbetare som upplever mycket stöd också upplevs kunna prestera bättre enligt chefer, vilket dock inte tycks påverka de manliga medarbetarna i samma utsträckning (ibid.). Även Yoon, Seo & Yoon (2004) har studerat olika stöd för medarbetare, specifikt för

frontpersonal i servicemötet. Samband har undersökts mellan stöd från chefer, upplevt organisatoriskt stöd samt kunders deltagande i att inverka på frontpersonals attityder och beteenden, då detta tros ha en påverkan på kunders upplevda servicekvalitet. Resultatet från studien visar att samtliga typer av stöd, som togs upp ovan, på något sätt inverkar på frontpersonalens attityder och beteenden. Dock tycks stöd från chefen inte direkt inverka på frontpersonalens serviceprestation, men istället inverka mycket starkt på frontpersonalens arbetstillfredsställelse. Denna har i sin tur en stark koppling till kunders upplevda servicekvalitet (Yoon et al. 2004). Detta visar att chefers stöd har en stark indirekt påverkan på frontpersonals prestation i att ge bra servicekvalitet i möten med kunder.

Jaramillo & Prakash Mulki (2008) fann i sin studie, som undersökt hur kombinationen av kunder och chefers ledarskap kan få säljare att prestera bättre i sitt arbete, att stödjande ledare har förmågan att få säljare att prestera bättre. Detta då de influerar medarbetares self-efficacy, som handlar om medarbetares tro på sin egen förmåga, samt inre motivation, vilket inverkar på prestationen. Stödjande ledare är också viktigare när säljare möter krävande kunder än när de möter kunder som är enkla att hantera. Detta då säljare i de utmanande kundmötena behöver känna sig mer säkra på sin förmåga i säljmötet, vilket ledaren kan uppmuntra, samt att ledaren kan skapa en arbetssituation som skapar meningsfullhet och glädje hos säljaren (ibid.). En studie som också kopplar an till ledarskapsbeteende har gjorts av Piercy, Cravens, Lane & Vorhies (2006), som undersökt hur säljchefers beteende och kontroll kan inverka på säljares upplevda organisatoriska stöd, som i sin tur kan öka säljares prestation och vilja att prestera för företagets bästa (ibid.). De menar att säljare som upplever att chefen använder sig av bra och rättvisa metoder för uppföljning, ledning, utvärdering samt belöningar, också upplever att organisationen i stort stödjer dem, vilket kan kopplas till teorier om socialt utbyte (ibid.).

### 3.2 Upplevt organisatoriskt stöd

Eisenberger & Stinglhamber (2011, s. 25) talar om att medarbetares uppfattningar om uppskattning och stödjande aktiviteter från organisationen är viktiga då dessa uppfyller de socioemotionella behoven hos medarbetarna, såsom uppskattning, tillhörighet och känslomässigt stöd. Uppfattningarna styr också hur medarbetare tänker kring framtida stöd och resurser i arbetet, samt hur deras prestationer på olika sätt kommer att belönas och uppmärksammas (ibid., s. 26). Det upplevda organisatoriska stödet kan förändras över tid

utifrån hur medarbetarna blir behandlade av organisationen på ett eller annat sätt (Eisenberger & Stinglhamber 2011, s. 29). Eisenberger & Stinglhamber (ibid., s. 30) menar att medarbetare med högt upplevt organisatoriskt stöd tycks ha en mer positiv inställning till organisationen, genom att de anstränger sig mer för att prestera bra. Detta, menar de, kan ha en grund i teorin om socialt utbyte, som handlar om att individer i relationer betar sig på ett visst sätt i relationen utifrån hur de uppfattar att de behandlats på ett bra eller dåligt vis av den andra parten, vilket även kan kopplas till interaktionen mellan organisation och medarbetare. Om en chef exempelvis upplever att en underordnad visar chefen stor respekt och lojalitet kan chefen känna ett behov av att bry sig mer om denna underordnad och visa denne ömsesidig respekt och lojalitet (ibid., s. 31), vilket visar på att det handlar om ett transaktionellt utbyte mellan chef och underordnad.

Chefer ses av medarbetare som organisationens agenter och därmed påverkar chefernas handlingar medarbetares upplevda organisatoriska stöd (ibid., s. 39). Eisenberger & Stinglhamber (ibid., s. 52) menar dock att chefer även ses som individer som har egna värderingar och motiv, utanför organisationens. Vad gäller det stöd som chefer kan ge sina medarbetare handlar detta om förmågan att styra, utvärdera och belöna sina anställda, och därigenom kan cheferna påverka medarbetarnas upplevda organisatoriska stöd genom hur de behandlar sina anställda (ibid., s. 103).

### 3.3 Ledarskap och chefskap: delade meningar?

Strannegård & Jönsson (2009, s. 23) talar kring distinktionen som inom forskningen görs mellan chefer och ledare; att dessa begrepp är skilda från varandra, och där chefskap är en formell befattning som ger rätt att utöva inflytande över sina underordnade och där många förväntningar ställs på rollen. Chefskapet handlar också om att planera och strukturera upp arbetet inom en given struktur (ibid., s. 25). Ledarskap, menar Strannegård & Jönsson (ibid., s. 23), har utifrån tidigare forskning snarare handlat om att inspirera människor och skapa stora visioner samt långsiktiga mål, varför chefskapet har fått en något tråkigare klang än ledarskapet. Dock menar Strannegård & Jönsson (ibid.) att chefskapet är nära integrerat med ledarskap och att dessa två begrepp inte gagnas av en distinktion. Sveningsson et al. (2009, s. 35) diskuterar också chefskapets och ledarskapets distinktion och menar att denna kan vara meningsfull vad gäller att chefer kan vara både ledare och chefer, men kan även vara enbart chefer med fokus på de uppgifter som ska utföras i denna roll. De menar också att även andra

personer som inte innehar en chefsroll har möjlighet att påverka människor i sin omgivning, vilket frikopplar ledarskap från chefskap. Chefskapet kan genom planering, organisering och övervakning påverka andra att utföra saker, utan att chefer för den delen behöver bry sig om hur individer tycker och tänker, medan ledarskapet istället handlar om att utgå från individens tankar och känslor för att kunna leda dem (Sveningsson et al. 2009, s. 35).

Brunsson & Holmblad Brunsson (2009, s. 222) talar om att chefer, till skillnad från ledare, genom sin befattning har tillgång till olika styrinstrument för att kunna pressa sina underordnade att utföra vissa uppgifter. De har möjlighet att belöna eller bestraffa genom beröm, löneförhöjningar eller sanktioner, vilket ska hjälpa chefer att åstadkomma förändringar som är positiva för organisationen (ibid.). Då chefer, enligt Brunsson & Holmblad Brunsson (ibid.) ofta inte är specialister inom ett visst område, utan har mer generell kunskap, är de beroende av sina underordnade som besitter olika kompetenser, och måste därför lyssna till dessa när de ska fatta olika beslut (ibid., s. 226). Detta visar att chefskap, mer än att enbart använda sig av tvingande ledarskap, också handlar om att interagera med sina underordnade för att kunna fatta så bra beslut som möjligt. Brunsson & Holmblad Brunsson (ibid., s. 228) menar att chefer kan välja att inte styra, genom att överlåta visst ansvar till sina underordnade, vilket visar på ett förtroende för de underordnade.

### 3.4 Fokus på ledaren

Det brukar sägas att ledarens beteende och egenskaper har direkt resultat på hur medarbetarna arbetar och kan leda till direkta eller indirekta förbättringar för organisationen. Ledaren ska utveckla olika sätt att motivera sina medarbetare att följa vissa riktningar som organisationen har (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 44). Genom att ledaren har en viss personlighet, stil och beteende menar Sveningsson & Alvesson (ibid.) att detta kan leda till ökat engagemang och förbättrad produktivitet hos medarbetarna. Beteende kan vara sådant som uppmuntran, beröm eller ett bra sätt att formulera vad som ska göras. Ett perspektiv som exemplifierar hur ledaren kan ändra sitt ledarbeteende utifrån medarbetarnas behov är situationsanpassat ledarskap (ibid., s. 46). I detta synsätt ses kontexten vara en central del för att avgöra vilket ledarskap som krävs, då medarbetare ibland behöver struktur och ordning för att genomföra sina arbetsuppgifter, men ibland ett mer stödjande ledarskap. Författarna (ibid.) menar att ledarna agerar och medarbetarna reagerar, men för att få ett så effektivt ledarskap som möjligt bör de aspekter som nämnts ovan tas i beaktande för att kunna effektivisera ledarskapet (ibid.,

s.46). Dock påpekar de att situationen ofta är ganska komplex, då det är en social process där ledare och medarbetare tolkar information och situationer på olika sätt, vilket kan förhindra att ett effektivt ledarskap skapas (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 55).

Hersey & Blanchard (1993 i Bertlett 2011, s. 11) talar också om det situationsanpassade ledarskapet som grundar sig i hur redo medarbetarna är för olika typer av ledning, utifrån deras individuella behov. Då medarbetarna är osäkra i sin roll menar författarna (ibid.) att ledare bör ge medarbetarna klara uppgifter och tydligt definiera deras roll samt kontrollera prestationen, vilket har en grund i uppgiftsorienteringen. Allt eftersom medarbetarna sedan får en ökad erfarenhet och kunskap bör ledaren fokusera mer på relationen till medarbetaren, genom en stödjande och rådgivande funktion. Som ett sista steg bör fokus sedan ligga på att låta medarbetarna agera självständigt genom att delegera ansvar till dessa (ibid.). Enligt detta perspektiv ses medarbetaren fortfarande som passiv, då det är ledaren som tar beslut kring vilken typ av stöd medarbetare tycks behöva. Även om det tycks som att medarbetarens behov tas hänsyn till, har medarbetaren inte mycket att säga till om. I det kommande avsnittet presenteras den senare forskningen, som kommit att handla om medarbetarens allt större roll i ledarskapet.

### 3.5 Ledarskap skapas i relationer: mindre fokus på ledaren

Eriksson-Zetterquist (2009, s. 271) talar kring ledarskap och underordning, där hon definierar underordnade som individer som rapporterar till sin hierarkiskt överordnade chef, medan efterföljare istället delar ett synsätt eller syfte med en ledare. Hon talar även kring att ledarskap oftast ses utifrån ledarnas synpunkt, vilket hon menar är otillräckligt då efterföljarnas eller de underordnades uppfattningar om ledarskapet är nog så centrala, då ledaren inte betyder något utan sina efterföljare. Hon menar att ledarskap handlar om relationen mellan ledare och underordnad, samt kring de underordnades olika uppfattningar om ledarskapet (ibid., s. 272-273). Även Alvesson & Sveningsson (2007, s. 320-321) menar att en förståelse för ledarskap inte kan fås utan att ta hänsyn till de underordnades tolkningar av ledarskapet, då det är detta som utgör grunden för vilken effekt ledarskapshandlingarna har. Sveningsson & Alvesson (2010, s. 47) talar om att kvaliteten på relationen mellan ledare och medarbetare präglas av bland annat förtroende, tillit och stöd (ibid.). I relationen finns det möjlighet för utbyte mellan ledare och medarbetare, som kan leda till ett högt engagemang och lojalitet från medarbetarens sida. Detta i utbyte mot att ledaren kan förse medarbetaren

med exempelvis status, ansvar samt personligt stöd (Sveningsson & Alvesson 2010, s. 47), vilket har en grund i LMX-teorin, som ges närmare förklaring nedan. Uhl-Bien (2006) menar dock att forskning kring hur ledarskap skapas genom relationer är relativt tunn, och att mer teori kring relationellt ledarskap hade gett en bättre grund för att kunna undersöka den sociala dynamiken i ledarskapsrelationer.

Dock finns det en teori, som flera forskare menar har en betydande roll för synen på ledarskap i relationer mellan chefer och medarbetare, som kallas LMX-teorin, leader-member exchange. Denna handlar om att relationer mellan chefer och medarbetare kan ses som ett utbyte av medarbetarens prestation och engagemang mot belöningar, beröm och meningsfulla arbetsuppgifter från chefen. Utbytet kan vara högt eller lågt, och styr hur relationerna mellan chefer och medarbetare ser ut, och skapar därmed olika relationer mellan olika chefer och medarbetare (Graen et al. 1990; Dansereau et al., 1975 i Deluga 1994, s. 316). Sveningsson & Alvesson (2010, s. 44) tar upp betydelsen av bra relationer mellan chefer och medarbetare, då dessa kan bidra till medarbetarnas ökade trivsel på arbetet. De skapar också större möjligheter för att medarbetarna blir lojala och hjälpsamma för företaget, vilket kan leda till bättre service gentemot företagets kunder (ibid., s. 44-45). Detta är också något som Uhl-Bien (2006) talar om; att nyckeln till ett effektivt ledarskap handlar om att skapa bra relationer mellan medarbetare och chefer, och kring medarbetarens roll i ledarskap och relationer kommer nästa avsnitt att gå in djupare på.

### 3.6 Medarbetarens roll i ledarskapet

Att ledarskapet snarare skapas i relationer än utifrån ledaren själv är också något som Andersson & Tengblad (2009, s. 245) talar om; att formella ledare är lika beroende av sina medarbetare som medarbetarna är av chefen, och att medarbetarna är medproducenter i ledarskapet. Chefer kan inte få mycket gjort utan att medarbetarna samtycker med de beslut som fattats, och för att ett ledarskap ska bli effektivt är det av stor vikt att interagera med andra människor samt uppmuntra initiativ och kreativa tankar och idéer (ibid., s. 247). Andersson & Tengblad (ibid., s. 250) diskuterar kring att den skandinaviska management-traditionen handlar mycket om att delegera ansvar, ha förtroende för sina medarbetare och låta dessa vara med i beslutsfattandet. Med grund i denna forskning har därför begreppet medarbetarskap växt fram, som fokuserar i större utsträckning på hur medarbetare förhåller sig till chefer och kollegor än hur ledarna agerar (ibid., s. 251). Medarbetarskap handlar också

om innebörden av att vara en bra medarbetare och inte endast att vara bra på sitt yrke (Andersson & Tengblad 2009, s. 258), samt kring hur medarbetare ser på sitt eget arbete och relationen till sin chef (Bertlett 2011, s. 12). Bertlett (ibid., s. 7) menar också att medarbetarskap inkluderar både ett medarbetarperspektiv och ett ledarperspektiv, då effektivt ledarskap handlar om förmågor hos både ledare och medarbetare att kunna anpassa sig efter varandra.

Då medarbetarskap och ledarskap, enligt Andersson & Tengblad (2009, s. 258), har en ömsesidig påverkan på varandra har begreppet medledarskap växt fram för att tydliggöra denna samverkan. För att medledarskap ska kunna skapas krävs det dels tid, då det handlar om att förändra mänskliga relationer, ett delat ansvar mellan ledare och medarbetare, vilket kräver förtroende för varandra samt ett förändrat tankesätt vad gäller ökat samarbete och förbättrad kommunikation (ibid., s. 255). Medledarskapet består, enligt Andersson & Tengblad (ibid., s. 254) av fyra delar, som alla fyra krävs för att medledarskapet ska fungera; förtroende och öppenhet, gemenskap och samarbete, engagemang och meningsfullhet samt ansvarstagande och initiativförmåga. Förtroendefulla relationer mellan ledare och medarbetare är av stor vikt, då detta skapar ett öppet klimat där individer förlitar sig på varandras professionalitet. Förtroende handlar dock inte om att alltid tycka likadant om saker, men empati; förmågan att förstå och ta hänsyn till andras känslor och uppfattningar, ses som grundläggande för att förtroende ska kunna skapas (ibid., s. 256-257). Även Bertlett (2011, s. 50) talar om dessa faktorer som grund för medledarskap, men lägger till ytterligare faktorer såsom kompetens och kommunikation. Vad gäller samarbete och gemenskap är detta, enligt Andersson & Tengblad (2009, s. 257) en grund för medledarskap, och bra samarbete mellan grupper, inom grupper samt mellan chefer och medarbetare är av stor vikt för att skapa goda relationer mellan individer. Viktigt för ledningen är att få medarbetare att känna arbetet som meningsfullt och engagerande, vilket inte alltid sker per automatik utan kräver arbete från deras sida.

Med grund i motivationsteorier, menar Andersson & Tengblad (ibid., s. 260) att det är av stor vikt att chefer utgår från varje enskild medarbetarrelation och försöker lära känna varje individ för att kunna förstå vad som driver dem framåt, vad gäller exempelvis mer ansvar i arbetet och dylikt. Därigenom kan arbetet göras mer meningsfullt och förhoppningsvis ge mer engagerade medarbetare (ibid.). Slutligen, vad gäller ansvar och initiativtagande, är det centralt att chefer öppnar upp möjligheten för medarbetare att kunna ta initiativ och ansvar

och inte tar samtliga beslut på egen hand, vilket kan kväva medarbetarnas idéer (Andersson & Tengblad 2009, s. 262). Avslutningsvis menar Andersson & Tengblad (ibid., s. 266) att chefer, genom att se på ledarskap utifrån ett kollektivt och relationellt perspektiv, ska arbeta för att stärka detta arbetssätt och främja samarbete, initiativförmåga och individuell utveckling som kan skapa bra medarbetare, som också stärker medledarskapet.

### 4 På hotellet och reseföretaget: analys av intervjustudien

Det material som kommit fram genom intervjuerna med chefer och frontpersonal kommer i följande del att analyseras med kopplingar till den teoretiska bakgrunden. Utgångspunkt för analysen kommer att tas i studiens frågeställningar, som handlar dels om vilken betydelse chefen har för skapandet av stöd för frontpersonal och dels hur stödet upplevs genom relationen mellan chef och medarbetare. Olika teman kommer att knyta an till dessa frågeställningar och i den följande diskussionen kommer sedan de viktigaste slutsatserna från analysen att gå igenom, samt sättas i ett större perspektiv.

#### 4.1 Chefens betydelse för skapandet av stöd för frontpersonal

I följande avsnitt diskuteras vilken betydelse chefen har i att på olika sätt stödja sina medarbetare, vilket utgör studiens första frågeställning. Teman som kommit fram är exempelvis chefens stöd genom kunskap, närvaro, lyhördhet och tillit, och utifrån dessa kommer avsnittet att struktureras upp.

##### 4.1.1 Chefen som ett stöd genom kunskap och råd

Mycket, det är nog mycket för min del, alltså rent kunskapsmässigt liksom, att hon är väldigt kunnig... inom det vi säljer och det vi gör. (Agnes, S)

/.../ allra helst om man då har dåliga kundmöten och de... kanske man märker hur de blir bara mer och mer upprörda, trots att man kanske försöker förklara för dem och så, men då är det skönt att veta att” ja men jag kan kalla på Lena så /---/ kan de höra det från min chefs perspektiv och då kanske de har lättare att förstå vad jag menar. (Julia, R)

Nej, men sen är jag ju lite, eftersom jag har jobbat här så länge så är jag ju ändå lite bollplank till alla också, och svarar på frågor och hjälper till och hjälper till (sic) med reklamationer och tar över reklamationen när de blir för krångliga och, ja såna saker. (Janet, Säljchef)



Som framkommit i de flesta intervjuerna med medarbetarna ses chefen som ett stöd vad gäller kunskap och erfarenhet i arbetet. Agnes berättar i intervjun att chefen Janet har längre erfarenhet än de flesta på företaget, och därmed kan stödja sin personal med den stora kunskap hon besitter, vilket även Janet själv upplever. Även Julia talar om att hon upplever chefen vara ett stöd i de kundmöten som kan vara mer utmanande, då kunder kan vara mer eller mindre krävande. Detta går i linje med vad Jaramillo & Prakash Mulki (2008) talar om; att stödjande ledare tycks vara viktigare då medarbetare träffar krävande kunder, då ledaren exempelvis kan öka medarbetarnas inre motivation. Att chefens beteende kan inverka på medarbetares prestation är något som Piercy et al. (2006) talar om. De menar att medarbetare som uppfattar chefens ledarbeteende som bra också kan uppleva ett starkare organisatoriskt stöd, som kan bidra till att de engagerar sig mer för företagets bästa (jfr Eisenberger & Stinglhamber 2011). Genom att medarbetarna upplever att deras chefer kan stödja dem genom sin kunskap och hjälp vid exempelvis reklamationer, kan detta leda till att medarbetarna upplever organisatoriskt stöd och känner en vilja att prestera bättre för företaget.

*/.../ utan då blir det istället med någon kollega, som faktiskt gör samma sak som en själv och som man faktiskt kan ställa den typen av frågor till. Nu blir det ju på en annan nivå /---/ jag går ju till Janet snarast för att, om det är någonting som jag, som går utanför det dagliga om man säger. (Agnes, S)*

Agnes talar ovan om att chefen dock oftast rådfrågas endast vid större eller annorlunda problem, vilket även framkommer i andra intervjuer. Detta då chefen uppfattas ha andra större frågor på sitt bord, som är utöver det vardagliga arbetet för säljarna. Detta kan kopplas till vad Brunsson & Holmblad Brunsson (2009) talar om; att chefer ses som generalister av kunskap, medan medarbetarna besitter expertiskunskap inom sina respektive områden. I Agnes ovanstående citat, men även i andra intervjuer, framkommer att det snarare är kollegor än chefer som rådfrågas om de vardagliga sakerna som sker i arbetet. Chefen ses istället som ett stöd i att hantera de mer övergripande frågorna, samt vissa av de utmaningar som medarbetare upplever i sina arbeten, exempelvis möten med krävande kunder. Utifrån denna diskussion tycks chefen vara främst ett stöd i de mer övergripande frågorna för frontpersonalen, men inte i lika stor utsträckning i det vardagliga arbetet. Genom att cheferna ibland deltar i arbetet som deras medarbetare utför kan de dock få en del expertis för att kunna vara ett ytterligare stöd för sina medarbetare, vilket nästa avsnitt kommer att behandla närmare.

### 4.1.2 Vikten av en närvarande chef

Julia, en av receptionisterna, förklarar i följande uttalande kring den trygghet hon känner av att hennes chef, Lena, ofta finns tillhands för stöd och råd ute i receptionen.

Alltså hon är ju ofta väldigt förstående och hon är själv med ofta ute i receptionen och hjälper till och så alltså vet hon ju också själv om hur gäster fungerar, så hon vet ju ofta, och så vet hon hur vi är så om vi berättar nånting som har hänt så kan hon ju ändå på ett sätt nå en slutsats att ”ja, men Julia är inte en sådan person som hoppar på gästerna och gör personliga angrepp och gör det och det och det”, så då kan hon veta att det kanske är gästen som är överkänslig. (Julia, R)

Den närhet och personliga kontakt, som skapas av att chefen finns ute i receptionen kan leda till en ökad gemenskap och ett öppet klimat där ledare och medarbetare för en bra och öppen dialog (jfr Andersson & Tengblad 2009). Andersson & Tengblad (ibid.) diskuterar även kring vikten av att medarbetare ska finna sitt arbete meningsfullt och engagerande, och genom att chefen tar del av samma arbete kan medarbetaren motiveras att utföra sitt eget arbete. Detta då det kan ses som ett transaktionellt utbyte mellan chefen och medarbetaren (jfr Eisenberger & Stinglhamber 2011), eftersom det sker ett ömsesidigt utbyte av arbete där chefen och medarbetaren arbetar tillsammans, vilket även kan leda till en ömsesidig respekt för varandra (ibid.). Andersson & Tengblad (ibid.) talar också om vikten av gemenskap, samarbete samt förtroende som några delar för att möjliggöra ett bra medledarskap, vilket kan komma av att receptionschefen ibland arbetar tillsammans med sina receptionister. Kring detta talar även receptionschefen Lena, samt säljchefen Janet, nedan.

Ibland tar jag ett eget arbetspass bara för att jag ska veta hur man ska göra, alltså, för att man inte ska glömma bort. /.../ För att jag inte ska glömma bort vilken arbetssituation de är i, så försöker jag jobba där hela tiden emellanåt. De gör grejor åt mig när jag har mycket att göra, och då betyder det ju att jag gärna hjälper dem om de behöver hjälp med någonting. (Lena, Rec-chef)

“Även om man har en väldigt administrativ uppgift som jag så säljer vi alla för det, dels är alla säljare, men jag tror det är bra att ha med det i, för du har lättare att förstå också /---/. Även om jag inte tar kunder varje dag, för det gör jag inte. /.../ annars kanske man blir för administrativ.” (Janet, Säljchef)

Lena och Janet talar om vikten av att delta i sina medarbetares arbeten, då detta ger en djupare insikt i hur deras medarbetare arbetar och därigenom en bättre förståelse för deras arbetssituation. Genom detta bildas det ett samspel mellan ledare och medarbetare, som kan leda till en bättre relation, som Sveningsson & Alvesson (2010) talar om. Lena beskriver även nedan att hon alltid försöker att finnas tillhands för sina medarbetare för att kunna svara på

frågor och hjälpa dem i deras arbete, vilket också förenklas genom att hennes kontor ligger precis intill receptionen.

*/---/ jag har ju min plats, eller arbetsplats, precis bara bakom receptionen. Så jag finns ju hela tiden i närheten, så är det grejor, så pratar jag ju alltid med dem. Och de är ju oftast inne två åt gången och, men med nattisarna är det ju så, att jag börjar alltid jobba innan de går hem för morgonen /---/ så jag är alltid på jobbet innan sju, för att få den här personliga kontakten. (Lena, Rec-chef)*

En effekt av att Lena arbetar nära sina anställda är att hon också kan få en nära och personlig kontakt med dem. Att ha en nära kontakt med alla anställda tycker Lena är av stor vikt, varför hon också alltid försöker att komma till arbetet innan personalen från nattskiftet gått hem, vilket hon också berättar i ovanstående citat. Även detta kan kopplas till vad Brunsson & Holmgren Brunsson (2009) talar om; att det är av vikt för chefen att interagera med sina underordnade för att kunna fatta så bra beslut som möjligt. Om beslut tas i samförstånd med medarbetarna får de troligtvis ett ökat förtroende för ledaren, då de blir mer involverade i processen och känner sig delaktiga i besluten. Detta underlättar också för chefen då det blir lättare att delegera uppgifter till personalen, och medarbetarna får då ökat ansvar och en chans att utvecklas med detta ansvar (Andersson & Tengblad 2009). Vidare hur chefen kan stödja medarbetarna utifrån deras individuella behov tas upp i följande avsnitt.

### 4.1.3 Chefens stöd utifrån medarbetares behov

Sveningsson & Alvesson (2010) och Hersey & Blanchard (1993 i Bertlett 2011, s. 11) talar om situationsanpassat ledarskap och att olika kunskapsnivåer och kontexter kräver en anpassning från ledaren, då medarbetare behöver olika typer och mängder av stöd utifrån sina individuella behov. Detta utgår från den traditionella synen på ledarskap där ledarens perspektiv är i fokus (ibid.). I intervjuerna som gjorts kan denna typ av ledarskap urskiljas, då säljchefen på reseföretaget upplever att hon känner sina medarbetare väl och därmed försöker anpassa sitt ledarskap och stöd beroende på vilken medarbetare situationen gäller. Att hon försöker anpassa stödet efter de enskilda individerna exemplifieras i uttalandena nedan.

*Det beror lite på vem det är också, för det är lite olika hur ängsliga man är. Vissa vet man att de skulle typ tycka det var skönt att jag skickade ett litet skype-meddelande till dem bara att jag hör det, eller att man kan skicka en liten gubbe eller nånting, en arg gubbe för att man förstår att det här är jobbigt. (Janet, Säljchef)*

*/---/ sen är det ju vissa som är nya som behöver mer stöd, och mer liksom att man behöver gå dit en gång i halvtimmen och följa upp saker. Men det är ju en upplärningsperiod och så är det ju. (Janet, Säljchef)*

Säljchefen Janet förklarar i det första uttalandet ovan hur hon behandlar situationer när hennes medarbetare har haft ett jobbigt samtal med en kund; att hon anpassar sitt stöd utifrån respektive individ, då hon upplever sig veta vad de olika medarbetarna uppskattar och är i behov av, vilket även kommer fram i det andra citatet. Som Sveningsson & Alvesson (2010) tar upp i sin diskussion är detta ett sätt att effektivisera ledarskapet, då olika behov finns bland de olika individerna. Detta kan även kopplas till Brunsson & Holmblad Brunssons (2009) diskussion kring att chefer bör interagera med sina medarbetare för att kunna fatta så bra beslut som möjligt, då behovet av stöd utgår ifrån varje medarbetare. Att ta i beaktning är dock att ingen av säljarna nämnt denna typ av individanpassat stöd i sina intervjuer, vilket kan handla om att det chefen upplever som medarbetarnas behov inte stämmer överens med medarbetarnas egna behov, vilket ger medarbetarna en passiv roll i utformningen av stöd. På hotellet ser det något annorlunda ut, vilket visas i citaten nedan, där det också handlar om att chefen anpassar sitt stöd utifrån medarbetarnas behov, men där det istället är medarbetarnas upplevelser som framkommer. Detta tyder på att det i detta fall handlar mer om en ömsesidig relation, där medarbetarna har en aktiv roll i att beskriva sina behov för sin chef (jfr Andersson & Tengblad 2009).

*/---/men ofta känner jag mig ofta tryggare när jag kan bara ”kan du bara kolla så att detta är rätt innan jag skickar iväg det?”. Så brukar hon göra det när jag ber henne. (Laura, R)*

*/.../ hon är själv med ofta ute i receptionen och hjälper till och så alltså vet hon ju också själv om hur gäster fungerar, så hon vet ju ofta, och så vet hon hur vi är så om vi berättar nånting som har hänt så kan hon ju ändå på ett sätt nå en slutsats att ”ja, men Julia är inte en sådan person som hoppar på gästerna och gör personliga angrepp och gör det och det”. (Julia, R)*

Ovanstående diskussion är också i linje med vad Andersson & Tengblad (2009) talar om; att chefer bör utgå ifrån varje medarbetarrelation för att kunna förstå de olika medarbetarnas drivkrafter. Genom att det är medarbetarna och inte chefen som talar kring chefens stöd inom hotellet visar detta att chefens ledarskap tycks ge effekt på medarbetarna, vilket Sveningsson et al. (2009) talar om vad gäller hur ledare och ledarskap definieras. Även Eriksson-Zetterquist (2009) menar att underordnades uppfattningar kring ledarskapet är centralt, då ledarna inte betyder något utan sina efterföljare. En koppling kan här återigen dras till diskussionen av Piercy et al. (2006) som talar om att medarbetarnas uppfattning om chefens beteende kan påverka deras upplevda organisatoriska stöd, och därigenom påverka deras arbetsprestation. Detta framkommer i ovanstående citat genom att chefens sätt att stödja medarbetarna på är ett ledarbeteende som upplevs som ett gott ledarskap från medarbetarna,

vilket skulle kunna påverka deras arbetsprestation utifrån teorin om upplevt organisatoriskt stöd (jfr Eisenberger & Stinglhamber 2011; Rhoades Shanock & Eisenberger 2006). Stan et al. (2012) talar dock om att medarbetare som får för mycket stöd från organisationen kan få en sämre kundorientering, vilket innebär att rätt mängd stöd bör ges från organisationen (ibid.), vilket också kan kopplas till att rätt typ av stöd ska ges till varje medarbetare. Utifrån detta kan sägas att ledare bör sträva efter att utgå från sina medarbetares behov genom att förhöra sig om vad medarbetarna upplever sig behöva, och inte utgå enbart från sina egna uppfattningar, vilket kan kopplas till det som kommit fram i intervjuerna på hotellet. För att kunna förstå medarbetarnas individuella behov är det av stor vikt att lyssna på dem (jfr Andersson & Tengblad 2009), vilket nästa avsnitt diskuterar.

### 4.1.4 Betydelsen av chefens lyhördhet och förtroende

LYSSNAR! Ja! Det är den viktigaste egenskap man kan ha som chef faktiskt. (Catja, R)

Hon är öppen, hon frågar hur det fungerar, och hon sitter ju så pass nära så hon kan ju höra om det är nånting som vi diskuterar som bara ”åh det här kunde vara bättre på ett eller annat sätt”, så kommer hon gärna fram och bara ”oh, hur ska vi göra för att få detta bättre?” och hon bryr sig och vill hela tiden göra allt för att det ska bli bättre och lättare för oss framme i receptionen. (Julia, R)

Att jag kan gå dit och prata med henne då ja! Jo men det kan jag ju absolut! Ja. Sen kan ju alla vara stressade och ha mycket. (Agnes, S)

Flera av medarbetarna i de båda företagen talade i intervjuerna, som belyses ovan, om vikten av att chefen skulle vara lyhörd och lyssna, vid frågan om vad som var viktigt för dem i relationen med sin chef. Att lyssna på varandra i en relation grundar för en förståelse och ett ökat förtroende för varandra, vilket Andersson & Tengblad (2009), och Sveningsson & Alvesson (2010) talar om som en väsentlig del för att kunna skapa positiva och lojala medarbetare. De menar även att medarbetare som är positiva och lojala också tycks kunna skapa bra service i möten med kunder (ibid.), vilket visar att ledares lyhördhet är oerhört viktig. Det starkaste stödet en chef kan erbjuda är, enligt Bhanthumnavian (2003), det emotionella stödet, då detta kan stärka medarbetarens motivation och arbetsprestation, särskilt hos kvinnliga medarbetare, vilket även denna studie grundar sig på. För att emotionella stöd ska kunna ges till medarbetare krävs det goda relationer mellan medarbetare och chefer, där lyhördhet och förståelse för varandra är en grund (jfr Andersson & Tengblad 2009).

Något som också tas upp i intervjuerna är vikten av att känna tillit till varandra, för att få en fungerande relation. Om det finns en tillit kan det också ske ett utbyte mellan ledare och medarbetare i relationen, genom att medarbetaren levererar ett högt engagemang och lojalitet mot att chefen kan ge utökat ansvar och delegera (Sveningsson & Alvesson 2010). Detta kan ses som grundat i LMX-teorin (Graen et al. 1990, Dansereau et al., 1975 i Deluga 1994, s. 316), som handlar om ett transaktionellt utbyte mellan chef och medarbetare, och ett bra exempel på detta kan ses i följande citat, där Lena diskuterar kring sina relationer med de olika medarbetarna.

*/.../ Det är ju såhär också att vissa av de anställda vet man att man kan lägga mer ansvar på och de får man ju en annan relation till. Andra tycker bara att det är jobbigt kanske, och tycker att ”jag hinner inte” och liksom, det blir ju liksom, givetvis, det blir ju olika, det kan jag ju inte..., men jag försöker att behandla dem rätt så lika. (Lena, Rec-chef)*

Lena talar i detta uttalande kring att hon känner ett förtroende för alla i personalen, men att hon har närmare relationer till vissa av dem, utifrån vilken grad av ansvar de vill ta i sina arbeten. Chen et al. (2011) menar att tillit mellan medarbetare och chefer är viktigt, och den kan skapas genom att chefen delegerar ansvar och inkluderar medarbetaren i beslutsfattande, vilket är tydligt utifrån Lenas uttalande. Hon tycks uppleva en kluvenhet i att hon uppfattar relationerna på olika sätt, vilket också har en grund i LMX-teorin som tidigare togs upp. Detta då de medarbetare som tar mer ansvar, och alltså stödjer sin chef, får en annan typ av relation till denne som tros vara något djupare. Kring hur medarbetarna på säljföretaget upplever förtroende för sin chef handlar följande uttalanden om, där det både visas på ett stort förtroende och ett mindre förtroende för denne.

*Ja absolut. Jag är väl sådan som person också, som brukar tala om och säga vad jag tycker och tänker. Det är ju viktigt att man är i en miljö där det är okej att göra det, och det känner jag absolut att det. Det funkar jättebra. (Carola, S)*

*/.../ Det är inte riktigt så att jag känner att jag skulle kunna anförtro mig åt henne eller säga nånting till henne eller så, som man kanske gör på andras arbetsplatser, som en chef liksom, men det har nog att göra med att hon, att hon inte har varit chef tidigare, och att hon har bara lärt sig att bli chef här liksom, och att vi har följts åt hela vägen. (Anna, S)*

Carola beskriver i sitt uttalande att hon känner en öppenhet för att gå och prata med sin chef, vilket kan tyda på att hon upplever ett förtroende för sin chef. Att Anna inte upplever denna tillit till sin chef kan, som hon själv säger, handla om att chefen tidigare varit säljare liksom hon och blivit chef inom företaget först på senare tid, vilket troligvis skapar hinder i deras

relation som chef och medarbetare. Förtroende och öppenhet ses som en av delarna i ett gott medledarskap (Andersson & Tengblad 2009; Bertlett 2011), varför Annas och chefen Janet relation till varandra kan förhindra att ett medledarskap växer fram, då det tycks finnas brist på tillit från Annas sida. Då chefen ses som en agent för organisationen kan dennes stöd kopplas till det upplevda organisatoriska stödet för medarbetarna, vilket kan påverka medarbetarnas attityd gentemot organisationen. Detta kan även kopplas till bättre service för kunderna ifall medarbetarna upplever det organisatoriska stödet som starkt (Eisenberger & Stinglhamber 2011; Dawley et al. 2008; Basford et al. 2012; Rhoades Shanock & Eisenberger 2006). Vad som kan vara risken med att Anna inte upplever förtroende för chefen är att hon då kan uppleva det organisatoriska stödet som svagt, särskilt då Janet även är VD på företaget, vilket kan påverka Annas vilja att prestera. Att skapa tillit till varandra tycks därför vara av största vikt för chefer och medarbetare, då detta grundar för bra relationer, där ledarskap och stöd sedan kan skapas i ett samspel (jfr Alvesson & Sveningsson 2007). Om detta kommer nästa kapitel, som utgår från den andra frågeställningen, att behandla närmare, där upplevelsen av stöd genom relationen mellan chef och medarbetare diskuteras.

### 4.2 Upplevelsen av stöd genom relationen mellan chef och medarbetare

Kring vikten av goda relationer har redan föregående avsnitt tagit upp, men i detta avsnitt kommer denna att analyseras något djupare. Detta genom att se på vilket sätt medarbetares och chefers upplevelser av relationerna mellan dem tycks påverka uppfattningen kring det stöd som utformas. Huruvida relationerna påverkas av hur chefer upplevs och definieras av medarbetarna, samt kring vikten av det indirekta stödet från chefen är något som kommer att behandlas. Något som även kommer att diskuteras i detta kapitel är hur aktiv medarbetaren kan ses i relationen till sin chef samt hur upplevelsen av stöd kan påverkas av detta.

#### 4.2.1 Medarbetares uppfattning av chefen påverkar relationen

Vid frågan om vilken betydelse chefen har för medarbetarna framkom en hel del olika uppfattningar, vilket är intressant då det tidigare tagits upp om vikten av att chefen har bra relationer med samtliga medarbetare, och i detta avsnitt framkommer det tydligt hur olika synen på en chef kan vara. Detta är i enlighet med vad Alvesson & Sveningsson (2007) menar; att medarbetarnas uppfattningar styr tolkningen av ledarskapet, som därmed lägger

grunden för relationen mellan chef och medarbetare. I citaten nedan belyses några av de uppfattningar som receptionisterna har kring sin närmsta chef.

Vi hade väl jobbat på likadant som vi gör nu, för det har vi ju gjort i alla år, och Lena har ju inte varit här alltid. /.../ det har varit andra innan henne. Så att, det tror jag inte att det står och faller där. (Magdalena, R)

Hon är jättebetydelsefull här. /.../, man vet att hon alltid finns där och hon ställer upp och har man några frågor så hjälper hon till att svara på dem och hon tar sig liksom tiden med allting. Och just att man har en sån nära relation med henne gör också att det blir lättare. Man trivs bättre. Jag tror mycket handlar om hur det fungerar på en avdelning med vad det är för en chef. (Julia, R)

I citaten ovan talar Magdalena om att hon inte uppfattar sig behöva stöd från sin närmsta chef, Lena, vilket kan grundas i att hon arbetat länge inom hotellet och har en stor erfarenhet inom organisationen. Hon har även upplevt många olika personer i rollen som sin närmsta chef, och verkar därför inte se sin nuvarande chef som en bidragande faktor till hennes stöd. Detta kan skapa svårigheter för Lena i relationen med Magdalena, vad gäller att stötta henne i sitt arbete, utifrån Magdalenas inställning till henne som chef. I kontrast till detta talar Julia, i ovanstående citat, om sin chef som väldigt betydelsefull för henne, vilket visar hur olika relationer och uppfattningar kring chefer det finns på en arbetsplats. Då Julia inte arbetat mer än två år i receptionen, kan det också ses som en grund i erfarenheten huruvida chefens stöd upplevs. Sveningsson et al. (2009) talar om att ledarskap är ett socialt fenomen som skapas i handlingar, samt att deltagarna är medskapare av ledarskapet och kan, genom att definiera en individ som ledare, också låta sig påverkas av denna.

Vad gäller chefskap menar Strannegård & Jönsson (2009) att med befattningen tillkommer många förväntningar, där chefer har styrinstrument för att kunna utöva inflytande över sina medarbetare, varför det då är viktigt att chefen faktiskt ses som en chef av medarbetarna. Detta då denne annars inte har samma möjlighet att påverka sina medarbetare, eftersom ledare inte är något utan sina efterföljare (Eriksson-Zetterquist 2009). Vad som kan uppfattas utifrån Magdalenas och Julias ovanstående uttalanden är att medarbetarna tycks ha en roll i hur utformningen av stöd skapas. Detta då en relation består av två individer, och där chefen inte ensam kan vara den som upprätthåller relationen. Då Magdalena upplever sig ha den kunskap och erfarenhet som krävs för sin arbetsroll, medan Julia känner en trygghet i att kunna fråga chefen om råd, visar detta att medarbetaren kan vara en bidragande faktor till hur chefen sedan kan utforma sitt stöd till respektive individ. Detta kan än en gång kopplas till att medarbetaren är medskapare i ledarskapet (Andersson & Tengblad 2009), i kontrast till det



fokus som tidigare legat på ledaren, som i exempelvis den situationsanpassade ledarskapsteorin (Sveningsson & Alvesson 2010; Hersey & Blanchard 1993 i Bertlett 2011, s. 11). Vad Julia också tar upp i sitt uttalande är att hon anser chefen vara en bidragande faktor till att hon trivs bra på arbetet, vilket kan kopplas till Yoon et al. (2004), som menar att chefer har en stor påverkan på medarbetarnas arbetstillfredsställelse. Detta menar de kan ha en inverkan på medarbetares arbetsprestation, vilket visar att chefen indirekt till viss del kan påverka och stödja sina medarbetares arbetsprestation (ibid.). Utifrån detta visas dels att relationen mellan medarbetare och chef tycks påverka hur uppfattningarna om stöd ser ut, och dels att ledarskapet och stödet sker i denna relation. För att ytterligare se hur relationen kan påverka upplevelsen av stöd följer Agnes och Annas uttalanden, kring att Janet inte upplevs som en tydlig chef.

Ja men då ser jag nog inte riktigt henne som en säljchef om jag ska vara helt ärlig, utan jag ser mer henne som en allmän ansvarig, eller vad man ska säga. (Agnes, S)

Visst hon är ju chef, men inte riktigt. Jag tror man ser det nog lite annorlunda om man nu hade börjat nu liksom, när hon är chef och man kommer in och "hej det är chefen". Men på något sätt så är hon inte alltid chef i mina ögon. (Anna, S)

Att Anna inte upplever Janet vara den självklara chefen är också något som tidigare tagits upp kring hennes bristande förtroende för Janet. En förklaring till detta kan vara att Janet inte arbetat som chef i mer än runt fyra år, och dessförinnan var hon säljare inom företaget, varför vissa av medarbetarna då tidigare haft henne som kollega, däribland Anna och Agnes. Därför kan det bli svårt för de medarbetare som varit där längre att se henne som en chef, då de istället snarare ser henne som en kollega. En annan anledning kan också vara att Janet har ansvar över säljarna, men inte innehar titeln "säljchef", utan är VD på företaget. Dock är hon ändå närmsta chef för säljarna. Att Anna, och även i viss mån Agnes, inte uppfattar Janet som en tydlig närmsta chef kan göra det svårt för Janet att skapa bra relationer med dem, som chef och medarbetare, eftersom hon inte tydligt definieras som ledare av dem (jfr Sveningsson et al 2009). För att skapa ett bra ledarskap menar Andersson & Tengblad 2009 att det krävs engagemang från både medarbetarens och chefens sida, då medarbetarna är medproducenter i ledarskapet. Detta visar att Anna också har en del i att påverka sin relation till sin chef för att kunna förbättra denna, liksom togs upp ovan vad gäller Magdalenas och Julias roll i relationen till sin chef.

En anledning till varför relationerna mellan säljchefen Janet och hennes medarbetare ser ut som de gör, kan vara att Janet känner ett behov av att distansera sig från dem för att kunna fatta bra beslut, utan att ha en för personlig relation. Om detta talar hon i följande citat:

*.../ att du måste ha en distans, men du vill ändå ha en bra och nära relation, fast inte en för privat relation. En personlig relation, men inte privat eller vad man ska säga .../. (Janet, Säljchef)*

Då Janet är VD på företaget representerar hon även organisationen, och därmed blir rollen som agent i verksamheten extra stor. Då ett organisatoriskt stöd är viktigt för personalens vilja att prestera för organisationens bästa i exempelvis servicemöten är det, som tidigare togs upp, viktigt för chefen att stödja sin personal genom att skapa bra relationer till dem (Eisenberger & Stinglhamber 2011), vilket visar att relationer mellan chefer och medarbetare är viktiga och måste vårdas kontinuerligt. Även Uhl-Bien (2006) menar att nyckeln till ett effektivt ledarskap handlar om bra relationer mellan chefer och medarbetare. Att medarbetaren också har en del i relationen till sin chef, samt att bra relationer kan vara svåra att skapa då chefen inte uppfattas som en chef, är något som tagits upp i detta avsnitt. Men svårigheter i relationen kan även skapas genom att chefer uppfattas som chefer, till skillnad från kollegor, och är därmed överordnade sina medarbetare, vilket nästa avsnitt kommer att behandla.

### 4.2.2 Chefstiteln som hämmar relationen med medarbetarna

I följande uttalanden ges uttryck för hur vissa av intervjupersonerna upplever sig påverkas av att deras chefer innehar befattningen chef, som ses som annorlunda från exempelvis kollegor. Detta gör att det skapas annorlunda relationer mellan dem och deras chefer.

*Men, mina kollegor är ju mer som mina kompisar på något vis, den relationen skulle man kanske absolut kunna ha med Janet också, men det är ju alltid det att det är din chef och man känner att man kanske alltid blir, inte synad, men... ja. Man får ändå passa sig lite mer. (Carola, S)*

*Jo men man vet ju ändå att det är hon som bestämmer. Så det är ju lite skillnad med en kollega som man jobbar med varje dag för där är det ju ingen som bestämmer utan då är det mer att ja fixar du det så fixar jag detta så där får man mer så /---/ Man vet ändå att hon är chefen, jag vet inte på något sätt, det är svårt att beskriva vad, men man vet om att hon är chefen.. (Julia, R)*

Brunsson & Holmblad Brunsson (2009) talar om att chefer, genom sina styrinstrument och möjligheter att belöna respektive bestraffa sina anställda, kan få sina underordnade att utföra saker. Genom att chefer och ledare definieras och respekteras i sina positioner tycks de ha en

större möjlighet att påverka och leda sina underordnade. Dock framkommer det i citaten att en viss respekt och känsla av distans finns i relationen mellan medarbetarna och cheferna, vilket kan vara ett hinder för att skapa de nära relationer som exempelvis Andersson & Tengblad (2009) menar ligger till grund för ett gott medledarskap. Denna typ av ledarskap, där medarbetare och chefer tar ett delat ansvar för arbetet, anses vara det optimala för att kunna skapa engagerade och lojala medarbetare (ibid.). Att chefen innehar en maktposition över medarbetaren tros dock kunna försvåra att goda relationer kan skapas, där ökat ansvar, samarbete och kommunikation är ingredienser (ibid.; Bertlett 2011). En god relation mellan chefer och medarbetare kan oftast inte vara lika nära och personlig som den med en kollega, men förtroende och förståelse är dock en grund för denna (jfr Andersson & Tengblad 2009).

Utifrån citaten ger Carola och Julia intrycket av att de uppfattar sin chef utifrån ett mer traditionellt perspektiv, där chefen har en makt över sina anställda (jfr Brunsson & Holmblad Brunsson 2009; Strannegård & Jönsson 2009; Sveningsson et al. 2009), istället för att se ledarskapet som något relationellt (Eriksson-Zetterquist 2009). Då medarbetarna har denna syn på chefen, som överordnad i relationen till dem, kan svårigheter uppstå för medarbetarna i att våga ta det ansvar i ledarskapet som Andersson & Tengblad (2009) menar utgör ett medledarskap. Detta kan ses i kontrast mot vad det tidigare avsnittet handlade om, där medarbetaren uppfattades ha en aktiv del i relationen till sin chef, vilket visar att relationer mellan chefer och medarbetare är komplexa och att det hela tiden tycks handla om en ojämn maktfördelning. Att medarbetarna inte heller aktivt talar om sin del i ledarskapet i intervjuerna är något som reflekterats över, vilket återigen visar att deras uppfattning av chefen som överordnad påverkar dem. De tycks också i större utsträckning lägga ansvaret för stöd och relationsskapande på sin chef, som också framgick i analysens första kapitel. Att medarbetarna dock tycks ta ett visst ansvar, och inte är helt passiva i arbetet, är något som framkommer i följande avsnitt. Dock kan deras självständighet, som skapats utifrån delegering av ansvar, också ses som ett stöd från deras chef, men på ett mer indirekt plan.

### 4.2.3 Chefen som indirekt stöd

Det är klart att hon är betydelsefull, absolut. Sen hur, ja, knepig fråga. Men det är klart att hon är väldigt betydelsefull, men det är ju mina andra kollegor också, om man säger att, jag det är ju ett väldigt självgående jobb också. Det är, ja, men det hade det ju inte varit om inte hon hade lärt upp en, eller hjälpt en där man är, på något vis. Så på så vis är hon ju jätteviktig. (Carola, S)

Carola klargör i detta citat en väsentlig sak; att chefen tycks ha en roll i att medarbetarna upplever arbetet som självgående, vilket det inte hade varit om chefen hade styrt på ett annat sätt. Som framkommit i intervjuerna upplever samtliga säljare att chefen inte befinner sig ute hos medarbetarna särskilt ofta, och att de därför har svårt att se på vilket sätt hon är betydelsefull i deras arbete. Dock talar de samtidigt om att det är ett väldigt självgående jobb och att de alltid har möjlighet att fråga varandra om råd och stöd, vilket de även gör hos chefen ibland. Allt detta kan ha en grund i att säljchefen har velat skapa ett självständigt arbetsklimat. Detta framgår också i följande citat: "Ja man kan absolut gå och fråga om man har problem med en kund, men i regel så säger hon att sköt det själv" (Anna, S). Säljarna talar också om att de oftast tar hjälp av sina kollegor och att chefen endast kontaktas vid större problem, vilket också framgick tidigare i analysen.

Att delegera ansvar är enligt Andersson & Tengblad (2009) en del i medledarskap, och även vanligt inom den svenska managementtraditionen. Genom att delegera ansvar väljer cheferna också att inte styra, vilket Brunsson & Holmblad Brunsson (2009) talar om, utan tillåter sina medarbetare att vara med i beslutsfattandet. Detta kan också leda till att medarbetare upplever arbetet som mer meningsfullt (Andersson & Tengblad 2009). Säljchefen Janet kan därmed ses som ett indirekt stöd, då hon genom att delegera hjälper sina anställda att bli duktigare på sitt arbete och ta ett större ansvar. Även om detta kan medföra att säljarna inte uppfattar henne som närvarande i deras arbete, stödjer hon dem genom att låta dem ta egna beslut kring sina vardagliga sysslor. Medarbetarnas självständiga arbete kan ses motstridigt till diskussionen i det föregående avsnittet, som handlade om att medarbetare inte vågar ta eget ansvar i ledarskapet, eftersom chefen ses ha den överordnade rollen i relationen. Dock behöver inte det självständiga arbetet, som säljarna upplever, vara medarbetarnas aktiva val utan snarare skapat av chefen, vilket återigen kan ses som att chefen har det övergripande ansvaret för ledarskapet och relationerna till sina medarbetare. Detta går emot vad medledarskap handlar om, där medarbetare och chefer har ett delat ansvar över ledarskapet (jfr Andersson & Tengblad 2009). Eftersom delegering och delat ansvar dock är en stor del av medledarskapet (ibid.) skulle det kunna ses som början till ett medledarskap på reseföretaget, eftersom självständigheten upplevs finnas. I kombination med medarbetarnas tidigare känsla av distans till sin chef, samt att andra delar i medledarskapet, såsom förtroende och öppenhet tycks saknas, upplevs delegeringen dock snarare handla om ett val som chefen har gjort. Detta visar återigen att medarbetarna intar en relativt passiv roll i ledarskapet, vilket förhindrar att ett medledarskap ska kunna skapas utifrån relationen mellan chef och medarbetare (ibid.).

Cheferna Janet och Lena förklarar i nedanstående citat att deras medarbetare arbetar väldigt självständigt och att de i första hand tar hjälp av sina kollegor istället för att gå till dem med frågor som de kan lösa på något annat sätt. Detta kan vara ett medvetet val från chefernas sida, för att göra sina medarbetare mer självständiga i sitt arbete. Det kan också bidra till att alla på företaget får större kunskap, eftersom de blir tvungna att ta egna initiativ och vara kreativa när de arbetar självgående.

*/---/ de hjälper varandra väldigt mycket också, det gör de, och eftersom det är många här som har jobbat här länge nu och som har väldigt mycket kunskap så går dem nog i första hand till varandra om de vet att någon annan kan, för att inte störa mig för mycket. Och det vet de, det är inte så att jag säger till dem att de inte får, utan det är nog bara för att de gör så och sen kommer de till mig om de inte kan lösa det och sådär. (Janet, Säljchef)*

*/.../ De arbetar väldigt, väldigt självständigt. /---/ och de tar eget ansvar och de kompenserar om det är klagomål eller, ja, det fungerar jättebra. De vet vad de ska göra. (Lena, Rec-chef)*

Att Janet och Lena väljer att ge sina medarbetare stor handlingsfrihet kan också kopplas till, som tidigare nämnts, att medarbetarna har expertkunskap inom sin specifika roll. Detta medan chefen står för den generella kunskapen (jfr Brunsson & Holmgren Brunsson 2009), och därför talar medarbetarna hellre med sina kollegor kring problem i det vardagliga arbetet. Chen et al. (2011) tar i sin diskussion upp att delegering och självständighet blir en grund för kreativitet och innovativa medarbetare, vilket är viktigt för personal som arbetar med kundmöten. Detta för att frontpersonal måste ha möjlighet att ta snabba beslut. Därför är det viktigt att de innehar den kunskap som är väsentlig, för att undvika att ständigt behöva fråga chefen. Vikten av delegering och självständighet hos medarbetarna tar även Andersson & Tengblad (2009) upp i sin diskussion, där de visar att ett bra förtroende mellan medarbetare och chef kan skapa ett högre engagemang hos medarbetaren. Detta avsnitt visar att det inte räcker med delegerat ansvar för att medarbetarna ska ses ha en aktiv roll i skapandet av ledarskap. Detta då delegering också kan handla om ett val från chefen i att leda sina medarbetare, vilket återigen ger medarbetaren en passiv roll i ledarskapet och därmed i utformningen av stöd. I följande del kommer en avslutande diskussion att belysa de olika slutsatser som kan dras utifrån den gjorda analysen.

## 5 Diskussion

I denna avslutande del kommer en genomgång kring olika slutsatser som kan dras utifrån studiens frågeställningar att göras, samt sätta dessa i relation till den tidigare forskningen. Slutligen kommer studiens syfte att diskuteras i ett större sammanhang, och tankar kring fortsatt forskning, inom samma tema som denna studie, kommer också tas upp där exempelvis andra infallsvinklar diskuteras.

### 5.1 Slutsatser utifrån studiens syfte och frågeställningar

Syftet med denna studie har varit att se hur stöd kan utformas genom relationen mellan chefer och medarbetare, där frågeställningarna varit dels vilken betydelse chefen har i skapandet av stöd för frontpersonal, samt hur stödet upplevs genom relationen mellan chef och medarbetare. Studien har gjorts utifrån en kvalitativ ansats med intervjuer som grund, där frontpersonal i serviceverksamheter och deras närmaste chefer har intervjuats. Vad som framkommit i studien är att chefen tycks vara av betydelse för sina medarbetare, vad gäller sin kunskap kring övergripande frågor och stöd vid reklamationer och utmanande kundmöten. Detta är något som särskilt frontpersonal ofta upplever i sitt arbete. Att chefen finns närvarande och deltar i arbetet upplever både chefer och medarbetare som betydelsefullt, då chefen därigenom får en större inblick i medarbetarnas arbete och även en ökad förståelse för deras behov. Detta är även en grund för att skapa bra relationer mellan cheferna och medarbetarna. Dessa relationer kan sedan ligga till grund för att utforma stöd utifrån varje medarbetares enskilda behov, vilket framkommit i intervjuerna, där medarbetarnas upplevelser av stöd visar huruvida chefens stöd ger effekt. Chefens perspektiv vad gäller det givna stödet ses ha mindre betydelse om ingen av medarbetarna upplever detta, vilket har framkommit i denna studie. Genom att chefer är lyhörda för sina medarbetares behov kan detta även ses som grund för ökat förtroende dem emellan, då medarbetarna i intervjuerna uppfattade chefens lyhörddhet som en av chefens viktigaste egenskaper. Dessa olika aspekter av chefens stöd visar att chefen tycks ha en betydelse i skapandet av stöd för frontpersonal, vilket besvarar studiens första frågeställning.

Vad som framkommit, utifrån hur upplevelserna av detta stöd skapas genom relationen mellan chef och medarbetare, är att relationen tycks ha en inverkan på hur medarbetarna uppfattar chefens stöd på olika sätt. Att medarbetarnas definition och uppfattning av chefen tycks vara av stor vikt, är något som setts i studien, då chefen inte tycks ha samma påverkan på de

medarbetare som inte upplever chefen som en tydlig chef. En grund har också kunnat ses i medarbetarnas olika mängd arbetserfarenhet, där medarbetare med mycket erfarenhet inte behöver samma stöd som de med mindre erfarenhet. Utifrån detta ses medarbetarna ha en aktiv roll i relationen med sin chef, vad gäller att utforma stöd som passar den enskilda medarbetaren. Dock tycks chefens överordnade position ha en inverkan på medarbetares uppfattning om relationen med chefen, vilket kan hämma medarbetarna i att ta ansvar för sin del i ledarskapet och ger istället denne en passiv roll, som kan förhindra utformningen av bra stöd för medarbetaren. Slutligen har det framkommit i studien att medarbetare ser sitt arbete som självständigt, vilket visar på en delegering av ansvar från cheferna, som är viktig för frontpersonal i deras arbete. Dock ses delegeringen snarare som ett stöd från chefen, än som skapat utifrån medarbetarnas aktiva roll i relationen och gör därmed att medarbetaren återigen ses som passiv i utformningen av stöd i relationen till sin chef. För att besvara den andra frågeställningen, om hur stöd upplevs genom relationen mellan chef och medarbetare, ses det som att relationen har en betydelse för upplevelsen av stöd. Detta då olika relationer mellan chefer och medarbetare är avgörande för vilket stöd som bör utformas för respektive individ. I relationerna mellan medarbetare och chefer har dock kunnat ses att chefen tycks ta större plats än medarbetaren i relationen, vad gäller utformningen av stöd, och att medarbetaren mestadels är passiv.

Denna studie har bidragit med en fördjupad syn kring vilken betydelse chefen har i utformningen av stöd för frontpersonal, samt huruvida stödet utformas genom relationen mellan chef och medarbetare. Detta i förhållande till den tidigare forskning som utgått från en kvantitativ metod för att kunna påvisa samband mellan chefens stöd och medarbetares prestation, men som inte diskuterat kring relationen mellan chef och medarbetare i samma utsträckning. Den tidigare forskningen har haft olika uppfattning kring chefens betydelse för medarbetares prestation, och kring detta kan inte denna studie dra slutsatser om, men att medarbetarna upplever sig stöddas av chefen är något som dock framkommit, vilket visar på chefens betydelse. Kopplingar har även dragits till teorin om upplevt organisatoriskt stöd, där chefens stöd ses ha en betydelse för hur medarbetaren upplever stöd och därmed väljer att prestera för organisationens bästa.

Att ledarskap skapas i relationer, snarare än utifrån enbart chefens ledarskap, har varit utgångspunkten för denna studie. Teorin kring bland annat medledarskap har varit grundläggande för förståelsen av medarbetaren och chefen som tillsammans aktivt skapar

ledarskapet, och därmed också utformningen av stöd genom detta. I denna studie har det framkommit att relationen mellan chef och medarbetare tycks ha en inverkan på hur medarbetare och chefer upplever stöd, men medarbetaren ses inte ha den aktiva roll som teorier kring medledarskapet förespråkar. Det har snarare varit chefen som hamnat i fokus, vad gäller relationen till sina medarbetare och därmed också utformningen av stöd, vilket snarare kan ses som kopplat till traditionell ledarskapsforskning med ledaren i centrum. Detta då relationen mellan chefer och medarbetare påverkas av aspekter såsom makt och överordning, vilket ger chefen en stor roll och medarbetaren en relativt passiv roll. Dock har studien kunnat undersöka hur chefen och dennes ledarskap och stöd upplevs av medarbetare, vilket ses som viktigt för att kunna se vilken effekt ledarens handlingar tycks ha på medarbetarna. Liksom tas upp i studiens introduktion är frontpersonal viktiga för tjänsteverksamheter, då de är företagets representanter ut mot kunden och kan påverka dennes upplevelser av tjänstekvalitet genom servicemötet. Därför har det upplevts som viktigt att undersöka vilken betydelse chefer har i att stödja sin frontpersonal, samt hur stödet tycks vara utformat i relationen mellan chef och medarbetare. Studien upplevs också ha bidragit till att visa vikten av att studera relationer mellan chefer och medarbetare, då dessa tycks inverka på medarbetares upplevelser av chefens stöd på olika sätt, och där en potential finns för vidare studier inom samma ämne, eftersom dessa relationer är komplexa att studera.

### 5.2 Reflektioner kring begränsningar och vidare forskning

Trots att flera intressanta aspekter kring stöd från chefer i relationer med sina medarbetare har framkommit i denna studie, måste det tas i beaktning att studien endast är grundad på två företag, där nio personer har fått berätta om sina upplevelser. Detta gör att de slutsatser som dras i denna studie inte kan sägas gälla för samtliga tjänsteverksamheter, men dock har en djupare förståelse kunnat ges för problematiken kring chefer, medarbetare och stöd genom deras relation till varandra, vilket också är meningen med att använda kvalitativa intervjuer som metod. Utöver att antalet intervjupersoner hade kunnat ökas, hade de även kunnat tillfrågas kring ytterligare aspekter av relationen mellan chef och medarbetare. Detta för att få ytterligare djup kring betydelsen av relationen mellan chef och medarbetare för upplevelsen av stöd, då denna relation upplevts vara mer komplex än vad som kunnat studeras i denna studie.



För vidare forskning hade det kunnat vara intressant att, som tidigare nämnts, göra ytterligare undersökningar kring relationer mellan chefer och medarbetare på ett större antal tjänsteföretag, för att kunna se på återkommande mönster och därigenom kunna dra något mer generella slutsatser kring dessa relationer. Andra teman som tangerar denna studies tema kan vara huruvida chefers och medarbetares relationer har en del i medarbetares upplevelser av arbetsrelaterad stress eller arbetstillfredsställelse, vilket tidigare forskning också sett har samband med medarbetares arbetsprestation. Detta har denna studie inte tagit fasta på, men det kan vara nog så viktig att se på dessa aspekter för att förstå hur chefer på olika sätt kan arbeta för att optimera sitt ledarskap, samt hur medarbetaren har del i relationen till sin chef och därmed till ledarskapet i stort.

## Källor

### Tryckta källor

Alvesson, M & Sveningsson, S. (2007). Ledarskap: hjältemyter och inflytandeprocesser. I M. Alvesson & S. Sveningsson (red.). *Organisationer, ledning och processer*. (ss. 303-332). Lund: Studentlitteratur.

Andersson, T & Tengblad, S. (2009). Medledarskap: ledarskap som kollektiv initiativförmåga. I S. Jönsson & L. Strannegård (red.). *Ledarskapsboken*. (ss. 245-268). Malmö: Liber.

Basford, T, Offermann, L, & Wirtz, P. (2012). Considering the source: the impact of leadership level on follower motivation and intent to stay. *Journal Of Leadership & Organizational Studies*, 19. (2), 202-214.

Bertlett, J. (2011). *An employeeship model and its relation to psychological climate: a study of congruence in the behavior of leaders and followers*. Diss. Lund: Lunds universitet, 2011.

Bhanthumnavian, D. (2003). Perceived social support from supervisor and group members' psychological and situational characteristics as predictors of subordinate performance in thai work units. *Human Resource Development Quarterly*, 14. (1), 79-97.

Brunsson, N & Holmblad Brunsson, K. (2009). Konsten att vara chef. I S. Jönsson & L. Strannegård. (red.). *Ledarskapsboken*. (ss. 213-244). Malmö: Liber.

Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 2 uppl. Malmö: Liber.

Chen, K.H, Yien, J.M & Huang, C.J. (2011). The perceived leader support behavior for subordinate's creativity: the moderating effect of trust. *Journal Of Social Sciences*, 7. (2), 257-264.

Dawley, D, Andrews, M, & Buckley, N. (2008). Mentoring, supervisor support, and perceived organizational support: what matters most? *Leadership & Organization Development Journal*, 29. (3), 235-247.

Deluga, R. J. (1994). Supervisor trust building, leader-member exchange and organizational citizenship behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, 315-326.

Eriksson-Zetterquist, U. (2009). Ledarskap och underordning. I S. Jönsson & L. Strannegård (red). *Ledarskapsboken*. (ss. 269-298). Malmö: Liber.

Gillham, Bill. (2008). *Forskningsintervjun: tekniker och genomförande*. Lund: Studentlitteratur.

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

Jaramillo, F & Prakash Mulki, J. (2008). Sales effort: the intertwined roles of the leader, customers, and the salesperson. *Journal of Personal Selling & Sales Management*, XXVIII. (I), 37-51.

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

Piercy, N. F, Cravens, D. W, Lane, N & Vorhies, D. W. (2006). Driving organizational citizenship behaviors and salesperson in-role behavior performance: the role of management control and perceived organizational support. *Journal of the Academy of Marketing Science*. 34. (2), 244-262.

Rhoades Shanock, L & Eisenberger, R. (2006) When supervisors feel supported: relationships with subordinates' perceived supervisor support, perceived organizational support, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 91. (3), 689-695.

Ryen, Anne. (2004). *Kvalitativ intervju: från vetenskapsteori till fältstudier*. Malmö: Liber.

Stan, S, Evans, K, Arnold, T, & McAmis, G. (2012). The moderating influence of organizational support on the development of salesperson job performance: can an organization provide too much support? *Journal Of Personal Selling & Sales Management*, 32. (4), 405-420.

Strannegård, L & Jönsson, S. (2009). Ledarskapets lockelse. I S. Jönsson & L. Strannegård (red). *Ledarskapsboken*. (ss. 11-28). Malmö: Liber.

Sveningsson, S & Alvesson, M. (2010). *Ledarskap*. 1. uppl. Malmö: Liber.

Sveningsson, S, Alvesson, M & Kärreman, D. (2009). Ledarskap i kunskapsintensiva verksamheter: hjälteideal och vardagsmagi. I S. Jönsson & L. Strannegård (red). *Ledarskapsboken*. (ss. 30-57). Malmö: Liber.

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

Uhl-Bien, M. (2006). Relational leadership theory: exploring the social processes of leadership and organizing. *The Leadership Quarterly*, 17, 654–676.

Yoon, M, Seo, J, & Yoon, S. (2004). Effects of contact employee supports on critical employee responses and customer service evaluation. *Journal Of Services Marketing*, 18. (5), 395-412.

## **Elektroniska källor**

Eisenberger, R & Stinglhamber, F. (2011). *Perceived organizational support: fostering enthusiastic and productive employees*. Washington, DC: American Psychological Association. [Elektronisk resurs]

<http://web.ebscohost.com.ludwig.lub.lu.se/ehost/detail?vid=8&sid=a8e87694-a0d8-4538-b1de-52cef288acc0%40sessionmgr12&hid=9&bdata=JnNpdGU9ZWZWhvc3QtbG12ZQ%3d%3d#db=psyh&AN=2010-19901-000> (Hämtad 2013-04-10)

## Muntliga källor

Intervju med ”Agnes”, säljare, 2013-04-18

Intervju med “Anna”, säljare, 2013-04-18

Intervju med “Catja”, receptionist, 2013-04-17

Intervju med “Carola”, säljare, 2013-04-18

Intervju med “Janet”, säljchef, 2013-04-18

Intervju med “Julia”, receptionist, 2013-04-16

Intervju med “Laura”, receptionist, 2013-04-16

Intervju med “Lena”, receptionschef, 2013-04-16

Intervju med “Magdalena”, receptionist, 2013-04-17

## Bilagor

Intervjuguide

**Presentera oss själva, förklara syftet med uppsatsen, berätta kring anonymitet, endast något som handledare och vi tar del av, utåt sett anonyma svar. Det är helt frivilligt att ställa upp och du kan när som helst avbryta om du vill.**

Frågor till medarbetare:

### **Bakgrundsfrågor**

- Namn, ålder, kön, antal år i tjänsten i organisationen
- Tidigare bakgrund i arbetslivet

### **Frågor kring arbete och kundmöten**

- Beskriv vad du gör i ditt arbete.
- Hur ser ett vanligt kundmöte ut?
- Beskriv ett kundmöte som du tyckte var lyckat/mindre lyckat.
- Vad, anser du, gör att ett kundmöte blir lyckat?
- Hur känner du att du trivs på ditt arbete/i din arbetsroll?
- Vad är det som gör att du trivs/inte trivs?
- Är det något du saknar i ditt arbete?
- Vilka resurser tycker du är viktiga för att du ska kunna göra ett bra arbete?

### **Frågor kring organisation**

- Hur upplever du att organisationen stödjer dig som anställd? På vilket sätt?
- Hurdana utbildningar erbjuds ni?
- Hur känner du att stöden och utbildningarna hjälper dig i ditt dagliga arbete?

### **Frågor kring närmsta chefen**

- Hur ofta finns din närmsta chef på arbetet (varje dag/vecka osv.)?
- Upplever du det som tillräckligt? Varför?/Varför inte?
- Hur trivs du med din närmsta chef?
- Hur anser du att relationen mellan dig och din chef ser ut?
- Vad beror det på?
- Vilken del anser du att du själv har i relationen till din chef?

## **Chefens stöd i relationen till sina medarbetare**

- Finns det några utmaningar i relationen med din chef? Beskriv!
- På vilket sätt kommunicerar din chef med dig? Hur upplever du att detta fungerar?
- På vilket sätt upplever du att din chef är betydelsefull för dig i ditt arbete?
- Hur upplever du att din närmsta chef stöttar dig i ditt arbete?
- Hur kan detta stöd hjälpa dig i mötet med kunder?
- Hur upplever du att din chef följer upp ditt arbete?
- Upplever du att du kan lita på din chef? Varför?/Varför inte?
- Hade du önskat att något var annorlunda på ditt arbete? Beskriv!

**Sammanfatta kort vad vi pratat och fråga om det finns något som intervjupersonen vill tillägga. Tacka och informera om att en kopia av arbetet kommer att skickas till arbetsplatsen och att deras chef har kontaktinformation till oss.**

**Presentera oss själva, förklara syftet med uppsatsen, berätta kring anonymitet, endast något som handledare och vi tar del av, utåt sett anonyma svar. Det är helt frivilligt att ställa upp och du kan när som helst avbryta om du vill.**

Frågor till ledare:

### **Bakgrundsinformation**

- Namn, ålder, kön, antal år i tjänsten i organisationen
- Tidigare bakgrund i arbetslivet

### **Frågor kring arbetet som chef**

- Beskriv vad du gör i ditt arbete.
- Hur många medarbetare har du ansvar över?
- På vilka sätt interagerar du med dina medarbetare?
- Hur anser du att din relation till de olika medarbetarna ser ut?
- Vad beror eventuella skillnader i relationen på?
- Beskriv vilka utmaningar du kan uppleva att det finns i att leda dina medarbetare?
- Hur upplever du att dina medarbetares arbetsuppgifter ser ut?
- På vilket sätt arbetar du för att stötta dina medarbetare i sitt arbete?
- Hur upplever du att medarbetarna tar till sig och använder sig av de resurser och den information som du ger till dem?
- Hur upplever du att du kan hjälpa dina medarbetare att bemöta kunder på ett bra sätt?
- Hur arbetar du för att kunna säkerställa att dina medarbetare gör ett bra arbete?
- Vilka utmaningar upplever du i detta?
- Känner du att du kan lita på dina medarbetare? Varför?/Varför inte?

### **Frågor kring organisationen**

- Hur upplever du att organisationen stödjer sina anställda?
- Hur känner du att organisationen stöttar dig i ditt arbete som chef?
- Upplever du att organisationen står bakom dig i besluten om dina medarbetare?

**Sammanfatta kort vad vi pratat och fråga om det finns något som intervjupersonen vill tillägga. Tacka och informera om att en kopia av arbetet kommer att skickas till arbetsplatsen och att deras chef har kontaktinformation till oss.**