HÖGSKOLAN
I GÄVLE

AKADEMIN FÖR UTBILDNING OCH EKONOMI
Avdelningen för ekonomi

En studie om empowering ledarskap och service recovery inom restaurangbranschen

Ellinor Strinnholm & Emma Söderstjerna

VT 2020

Examensarbete, Grundnivå (kandidatexamen), 15 hp
Företagsekonomi
Ekonomprogrammet
Examensarbete företagsekonomi C (kandidatkurs)

Handledare: Svante Brunåker & Monika Wallmon
Examinator: Agneta Sundström

Förord

Vi vill ta tillfället i akt att tacka de respondenter som deltagit och delat med sig av upplevelser och tankar. Utan dem hade vi aldrig lyckats genomföra den analys av ämnet som detta arbete inneburit. Vi vill även tacka våra handledare Svante Brunåker och Monika Wallmon för den hjälp och det stöd de bidragit med under denna process.

SAMMANFATTNING

Titel: En studie om empowering ledarskap och service recovery inom restaurangbranschen.

Nivå: Examensarbete på Grundnivå (kandidatexamen) i ämnet företagsekonomi

Författare: Ellinor Strinnholm och Emma Söderstjerna

Handledare: Svante Brunåker och Monika Wallmon

Datum: 2020 – juni

Syfte: Syftet är att få ökad förståelse för empowering ledarskapets tillämpning och påverkan på frontlinjepersonals initiativförmåga vid service recovery inom restaurangbranschen.

Metod: Genom en kvalitativt-fenomenologisk ansats har semistrukturerade intervjuer genomförts med både frontlinjepersonal samt ledare inom restaurangbranschen. Genom en tematisk analys har sedan kopplingar mellan teman i respondenternas utsagor och Spreitzers fyra dimensioner gjorts.

Resultat & slutsats: Resultaten indikerar att frontlinjepersonalen inte upplever att Spreitzers fyra dimensioner av empowering ledarskaps uppfylls. Istället fann studien att auktoritärt ledarskap i olika former implementeras på samtliga restauranger i studien, trots att empowering ledarskap efterfrågas.

Examensarbetets bidrag: Studien bidrar med frontlinjepersonals syn på empowering ledarskap samt viktiga drivkrafter för ökad prestation hos personalen. Dessutom belyses problemen inom restaurangbranschen idag och hur detta kan vara kopplat till en viss typ av ledarskap.

Förslag till fortsatt forskning: För framtida forskning rekommenderas undersökningar kring varför empowering ledarskap inte implementeras inom restaurangbranschen idag.

Nyckelord: Empowering ledarskap, Psykologisk empowerment, Initiativförmåga, Service recovery, Restaurangbranschen.

ABSTRACT

Title: A study on empowerment leadership and service recovery in the restaurant industry.

Level: Student thesis, final assignment for bachelor's degree in business administration

Authors: Ellinor Strinnholm and Emma Söderstjerna

Supervisor: Svante Brunåker and Monika Wallmon

Date: 2020 – June

Aim: This study interprets empowering leadership's impact on frontline staff's initiative in service recovery in the restaurant industry.

Method: Through a qualitative-phenomenological approach, semi-structured interviews have been conducted with both frontline staff in the restaurant industry as well as managers. Through a thematic analysis, connections were made between themes in the respondents' statements and Spreitzer's four dimensions.

Result & Conclusions: The results indicate that frontline staff do not feel that Spreitzer's four dimensions of empowerment leadership, are met. Instead, the study found that authoritarian leadership in various forms is implemented at all restaurants in the study, despite the fact that empowerment leadership is in demand.

Contribution of the thesis: The study contributes with frontline staff's views on empowerment leadership as well as key drivers for increased staff performance. In addition, the problems in the restaurant industry are highlighted today and how these can be linked to a certain kind of leadership.

Suggestions for future research: For future research, we recommend exploring further why empowerment leadership is not implemented in the restaurant industry today.

Key words: Empowering leadership, Psychological empowerment, Initiative, Service recovery, Restaurant industry.

Innehållsförteckning

1 Definitioner 1

2 Inledning 2
2.1 Bakgrund 2
2.2 Problematisering 3
2.3 Syfte 4
2.3.1 Frågeställningar 4
2.3.2 Avgränsning 5

3 Teoretisk referensram 5
3.1 Betydelsen av service recovery och kundnöjdhet i restaurangbranschen 5
3.2 Vikten av personalinitiativ vid service recovery 5
3.3 Möjligheten att öka personalinitiativ genom empowerment 6
3.4 Spreitzers modell av psykologisk empowerment 7
3.4.1 Påverkan 8
3.4.2 Mening 8
3.4.3 Självbestämmande 9
3.4.4 Kompetens 9
3.4.5 Spreitzers fyra dimensioner av psykologisk empowerment i denna studie 9
3.5 Sammanfattning av teoretisk referensram 10

4 Metod 11
4.1 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt 11
4.2 Kvalitativ metod 11
4.3 Metodkritik 12
4.4 Källkritik 12
4.4.1 Tillförlitlighet 13
4.4.2 Överförbarhet 13
4.4.3 Pålitlighet 13
4.4.4 Konfirmering 13
4.5 Procedur 14
4.6 Urval 15
4.7 Information om respondenterna i studien 16
4.8 Analysmetod 16
4.9 Etiska överväganden 17

5 Empiri 18
5.1 Frontlinjepersonalens upplevelse av individuell betydelse för organisationen 18
5.2 Felhantering och kundnöjdhets betydelse för frontlinjepersonalen 19
5.3 Frontlinjepersonalens känsla av inflytande i organisationen 20
5.4 Frontlinjepersonalens kunnighet och självveffektivitet i arbetet 22
5.5 Överskådlig sammanfattning av empiriskt material 24

6 Diskussion 25
6.1 Frontlinjepersonalens upplevelse av individuell betydelse för organisationen 25
6.2 Felhantering och kundnöjdhets betydelse för frontlinjepersonalen 26
6.3 Frontlinjepersonalens känsla av inflytande i organisationen 26
6.4 Frontlinjepersonalens kunnighet och självveffektivitet i arbetet 28
6.5 Implementeringen av Spreitzers fyra dimensioner av empowering ledarskap 29
6.6 Varför empowering ledarskap inte implementeras i restaurangbranschen 30
6.7 Bristfällig empowerment försvårar framgångsrik service recovery 31

7 Slutsats 32
7.1 Studiens bidrag 33
7.2 Studiens begränsningar 33
7.3 Förslag till framtida forskning 33
7.4 Implikationer för organisation och ledarskap inom restauranger 34
8 Källförteckning 36
Bilaga 1. Empowering ledarskap och frontlinjepersonals initiativförmåga 41
Bilaga 2. Intervjufrågor 42

1 Definitioner

Frontlinjepersonal - Anställda som arbetar med kundbemötandet.

Service Failure - När något går fel med servicen på en restaurang, exempelvis att en beställning har glömts eller att det är något fel med maten.

Service Recovery - De åtgärder som man vidtar för att lösa ett service faliure, alltså den felhantering som genomförs för att förvandla en missnöjd kund till en nöjd kund.

Empowering Ledarskap - En ledarskapsstil som fokuserar på att stärka anställda genom att ge plats till deras tankar och idéer. Empowering ledarskap banar vägen för anställda att känna sig bemyndigade och att själva framgångsrikt utföra arbetsuppgifter.

2 Inledning

2.1 Bakgrund

Restauranger är kaotiska. När en matsal är fullsatt och servicen är i full gång måste varje liten del av en restaurang fungera ordentligt för att kunderna ska bli nöjda. Restauranger får bara en chans att göra ett bra första intryck på kunden (Ottenbacher, Boser, Harrinton, & Ogbeide, 2017). Det som rimligtvis borde vara det som hjälper restauranger att framgångsrikt utföra detta år efter år är den hjälpsamma handen av ett ledarskap som skapar reda i oredan. Ett ledarskap som inspirerar anställda att arbeta hårt och lyckas, istället för att enbart vara auktoritärt.

Enligt Mahfooz Rao och Zaidi (2020) används auktoritärt ledarskap i stor utsträckning inom restaurangbranschen. Forskningen kring ledarskapets inverkan på anställda inom servicenäringen tar upp flertalet brister. Anställda drar sig för att involvera sig i arbetet och initiativförmågan är låg då de inte känner sig uppskattade. Mahfooz Rao och Zaidi (2020) menar att det auktoritära ledarskap som i stor utsträckning används inom branschen är en bidragande faktor till problemen.

Koc (2019) tar upp det faktum att företag inom servicenäringen är känsliga och särskilt påverkade av misslyckanden, som inom forskningen diskuteras i termen service failure. Guchait och Paşamehmetoğlu (2014) definierar service failure som när utförandet av tjänsten misslyckas, till exempel olämpligt beteenden från serveringspersonal, långsam service eller sämre mat och dryck. Othman, Zahari och Radzi (2013) säger att om restaurangen inte lyckas uppmärksamma de problem som finns, kan service failure leda till att restaurangföretagen går i konkurs.

Dutta och Venkatesh (2007) och Cao, Robb och Lu (2008) berättar att service recovery innebär att återställa något som gått fel under utförandet av en service. För att lyckas med detta behöver chefer skapa, kommunicera och implementera rutiner och system för att hjälpa frontlinjepersonalen i deras arbete.

Tsai och Su (2009) samt Guchait och Paşamehmetoğlu (2014) konkluderar att servicekvalitet är starkt sammanlänkat med kundnöjdhet. Med detta i åtanke kan det tänkas viktigt för chefer att allokera tid och resurser för att förbättra servicekvaliteten. Melhem (2004) understryker att initiativförmågan är central inom service recovery. Thomas, Pentareddy, Suganthi, Joy, och Anbuudayasankar (2018) konstaterar att empowering ledarskap skapar bättre möjligheter för att främja anställdas initiativförmåga.

Mycket tyder alltså på att väl genomförd service recovery i en restaurang är fördelaktigt på många sätt och att denna återhämtning helst ska vara omedelbar. Detta belyser vikten av kompetent servicepersonal med initiativförmåga.

2.2 Problematisering

Ottenbacher et al. (2017) påvisar vikten av att frontlinjepersonal på ett korrekt och snabbt sätt kan hantera klagomål och effektivt genomföra service recovery. Forskningen har kommit fram till att det krävs att de anställda känner sig auktoriserade nog att ta egna beslut, samt att de känner sig säkra på att göra det genom eget initiativ, för att service recovery ska bli lyckosamt. Gkorezis, Hatzithomas och Petridou (2011) samt Chow, Wing-chun och Hong (2006) belyser att empowerment ökar initiativförmågan hos personalen under service recovery. Thomas et al. (2018) förklarar empowerment som en process där anställda utvecklar kompetensen att ta hand om den egna tillväxten och lösa egna problem. Tuckey, Bakker, och Dollard (2012) fastställer liknande att empowering ledarskap inspirerar arbetsengagemang och ökar initiativförmågan hos arbetare inom servicebranschen. Stärkta anställda tenderar att vara nöjda anställda, och att öka arbetstillfredsställelsen bland servicepersonal ökar alltså potentialen att generera högre kundtillfredsställelse kring tjänsten, fler upprepade köp av nuvarande kunder och positiv muntlig kommunikation, "Word of mouth" (WOM) till potentiella kunder.

Moghimi och Muenjohn (2014) och Li, He, Yam och Longs (2015) har även de funnit ett tydligt samband mellan empowering ledarskap och ökad initiativförmågan hos anställda. Moghimi et al. (2014) anser dock att det saknas forskning inom servicebranschen. Detta kan anses märkligt, eftersom Tuckey et al. (2012) tidigare tagit upp servicebranschen som ett område där empowering ledarskap på många vis är att föredra. Tidigare har forskare alltså visat att empowering ledarskap främjar framgångsrik service recovery. Forskning kring implementeringen av empowering ledarskaps och dess verkan inom restaurangsektorn är dock ofullständig, trots att service recovery är en viktig framgångsfaktor för restauranger.

Spreitzer (1995) presenterar fyra dimensioner av psykologisk empowerment, nämligen *påverkan, mening, självbestämmande och kompetens* (se figur 1). Då dessa dimensioner uppfylls ökar det individuella initiativet i arbetsrollen. Genom att utgå från dessa dimensioner kan alltså ledarskapet inom restaurangsektorn, och dess påverkan på anställdas initiativförmåga vid service recovery tolkas.

Mycket tyder på att ett ledarskap som ökar personalens kompetens och initiativförmåga relaterat till service recovery inom restauranger är av intresse att implementera. Tanken föddes att undersöka om

den viktigaste strategin för lyckosam service recovery inom restaurangsektorn faktiskt är behandling av personal. Implementeras empowering ledarskap inom restaurangbranschen och hur påverkar det personalens initiativförmåga vid service recovery?

2.3 Syfte

Syftet är att få ökad förståelse för empowering ledarskapets tillämpning och påverkan på frontlinjepersonals initiativförmåga vid service recovery inom restaurangbranschen.

2.3.1 Frågeställningar

Den primära frågeställningen som belyses är:
Implementeras Spreitzers fyra dimensioner av empowering ledarskap inom restaurangbranschen och hur påverkar det service recovery?

Den primära frågeställningen besvaras med hjälp av följande sekundära frågeställningar:

- Hur upplever frontlinjepersonal deras individuella betydelse för organisationen?
- Hur betydelsefullt är felhantering och kundnöjdhet för frontlinjepersonal?
- Hur mycket inflytande känner frontlinjepersonalens att de har i organisationen?
- Hur mycket kunnighet och självеffektivitet i arbetet uppfattar frontlinjepersonalens att de besitter?

2.3.2 Avgränsning

Studien begränsas till restauranger där frontlinjepersonalen är aktivt involverad i kundernas besök samt där serviceförmågan är av vikt gällande hur kunderna uppfattar upplevelsen. Med detta menar vi restauranger där gästerna förväntar sig mer av frontlinjepersonalen och där detta är lika mycket bidragande till bedömningen av upplevelsen som maten är.

3 Teoretisk referensram

3.1 Betydelsen av service recovery och kundnöjdhet i restaurangbranschen

Tsai et al. (2009) förklarar att när ett service failure inträffar, resulterar det i att de förväntningar som kunden har på företaget inte uppfylls medan företaget inte heller uppfyller kundernas behov. Othman, Zahari, Radzi, Ismail och Majid (2018) konstaterar att ett svagt utförande av en tjänst kan ha förödande konsekvenser, såsom svårigheter att attrahera nya kunder, eller värre, oförmåga att behålla befintliga kunder. Mack, Mueller och Crotts (2000) hävdar att fokusering på service recovery kan hjälpa organisationer att förbättra servicekvaliteten och förbättra långsiktigt kundbevarande. Othman et al. (2013) beskriver service recovery som åtgärder som vidtas för att korrigera ett service failure. Koc (2019) betonar också att service recovery är viktigt när det kommer till att undvika negativiteten som uppstår i samband med service failure.

Guchait och Paşamehmetoğlu (2014) och Essawy (2016) understryker att service failure inte kan reduceras till noll, vilket är anledningen till att ledare inom serviceindustrin behöver skifta fokus från felförebyggande åtgärder till strategier kring hantering av service failure. Fokus ska alltså inte vara att försöka eliminera service failure, utan fokus behöver vara på att hantera de fel som oundvikligen kommer att äga rum. Tsai et al. (2009) håller med ovanstående uttalanden då de hävdar att service failure inte är något som kan elimineras, vilket innebär att vikten ligger i att återhämta misslyckandet eftersom det är detta som kan hålla kunderna lojala och nöjda trots att ett service failure har inträffat.

3.2 Vikten av personalinitiativ vid service recovery

Mattila och Wirtz (2004) berättar att kunder idag förväntar sig en omedelbar korrigering av ett problem snarare än en framtida lösning i form av finansiell kompensation, såsom en gratis framtida måltid. Silber, Israeli, Bustin och Zvi (2009) och Othman et al. (2013) håller med om att kunder föredrar direkta åtgärder när service failure äger rum. Ett ledarskap som främjar personalens initiativförmåga kan alltså vara av intresse för restaurangbranschen, då Babakus et al. (2003) menar att servicekvalitet medieras av frontlinjepersonals kompetens och engagemang för gästens upplevelse. Vidare är servicepersonalens möten och interaktioner med en gäst det som kunden

grundar bedömningen av hela företaget på (Tsai et al. 2009). Enligt Guchait och Paşamehmetoğlu (2014) är anställdas kompetens kring den egna tjänstekvaliteten en av de viktigaste faktorerna för att skapa konkurrensfördelar. Anledningen till detta är att servicekvaliteten inte bara påverkar kundtillfredsställelsen utan också kundernas villighet att använda tjänsten igen såväl som benägenheten att sprida positiv WOM.

Wihler, Blickle, Ellen, Hochwarter och Ferris (2017) tar upp faktumet att personligt initiativ inte alltid ses som något positivt och att det kan mottas skeptiskt från andra arbetare. Moura, Orgambídez-Ramos och Neves de Jesus (2015) konstaterar dock att personligt initiativ har blivit en allt mer efterfrågad egenskap på dagens arbetsmarknad. Därav blir det, som Tucker et al. (2012) skriver, allt viktigare för ledare att säkerställa att alla anställda känner sig bekväma med att ta egna initiativ. Wihler et al. (2017) menar att en arbetsplats med ett klimat som efterfrågar initiativförmåga bland de anställda leder till att allt fler börjar visa upp dessa förmågor. Babakus, Yavas, Karatepe och Avci (2003) fann att företagsledningens engagemang för driftighet och framåtanda genom utbildning, empowerment och belöningar har en betydande inverkan på personalens prestanda i service recovery.

Othman et al. (2013), Ottenbacher et al. (2017) och Frese och Fay (2001) förklarar att frontlinjepersonal kompetens och initiativförmåga är av stor vikt när det gäller service recovery samt att det är angeläget att de löser ett service failure snabbt och effektivt för att behålla nöjda kunder. Även Boshoff och Leong (1998) hävdar att när ett service failure har inträffat föredrar kunder personal som tar initiativ och har befogenhet att lösa problem snabbt.

3.3 Möjligheten att öka personalinitiativ genom empowerment

Thomas et al. (2018) samt Vecchio, Justin och Pearce (2010) beskriver empowering ledarskap som att dela kraft med underordnade. Med andra ord är målet med ledarskapet att anställda utvecklar den kompetens som behövs för att själva lösa problem och ta hand om den egna utvecklingen. Empowering ledarskap bygger alltså på psykologisk empowerment som Gkorezis et al. (2011) förklarar är ett verktyg som hjälper anställda att tro på sig själva samt att effektivt utföra arbetsuppgifter. Zhu, Yao, och Zhangs (2019) och Vecchio et al. (2010) konstaterar att empowering ledarskap är ihopkopplat med anställdas servicenivå och arbetstillfredsställelse.

Chow et al. (2006) berättar att faktorer som utvecklingsupplevelse, organisatoriskt stöd och empowerment påverkar kundorientering och därmed resultat. Med andra ord är det viktigt att erbjuda anställda möjligheter att förbättra färdigheter genom utvecklingserfarenhet, att stärka dem och ge det stöd som krävs för att leverera kvalitetstjänster. Empowerment förbättrar prestandan betydligt och

organisatoriskt stöd ökar anställdas känsla av stolthet. Afsar och Bibi (2018) har kunnat koppla ihop anställda som arbetar kreativt, ser möjligheter och tar initiativ med motivation och psykologisk empowerment. Melhem (2004) menar också att empowering ledarskap positivt påverkar kunskaper och färdigheter och därmed ökar initiativförmågan hos anställda som har kundkontakt. Enligt Melhem (2004) främjar empowering ledarskap lyckosam service recovery.

3.4 Spreitzers modell av psykologisk empowerment

Spreitzer (1995) utvidgade verk av Thomas och Velthouse (1990) och Conger och Kanungo (1988) genom att definiera psykologisk empowerment som ett kluster av fyra psykologiska egenskaper. Dessa dimensioner av psykologisk empowerment handlar om anställdas uppfattning om grad av *påverkan, mening, självbestämmande och kompetens*. Spreitzer, (1995) utvecklar begreppet ytterligare genom att konstatera att: 1) psykologisk empowerment är en kontinuerlig variabel, vilket innebär att en person kan vara mer eller mindre empowered snarare än att antingen vara empowered eller inte vara empowered, 2) psykologisk empowerment är inte bara beroende på personlighetskomponenter som kan generaliseras i situationer, utan beror snarare på en uppsättning kognitioner som formas av en arbetsmiljö (Thomas et al. 1990) och 3) psykologisk empowerment återspeglar människors uppfattningar om sig själva i förhållande till arbetsmiljön (Bandura, 1989). Denna studie använder det psykologiska perspektivet för att definiera empowerment på arbetsplatsen utifrån dimensionerna i figur 1. Psykologisk empowerment ökar anställdas känsla av kontroll och motiverar dem att arbeta, vilket resulterar i positiva lednings- och organisationsresultat (Quinn & Spreitzer, 1997). Conger och Kanungo (1988) beskriver empowerment som en process där förhållanden som främjar maktlöshet identifieras och avlägsnas genom att tillhandahålla effektiv information och därigenom förbättra anställdas egenförmåga. Empowerment existerar på grund av de personliga övertygelser som anställda har om den egna rollen i organisationen. Spreitzer (1995) fyra determinanter kan ses som psykologiska tillstånd som leder till anställdas engagemang.

Figur 1. Svensk översättning av Spreitzers (1995) modell om psykologisk empowerment.

3.4.1 Påverkan

Conger och Kanungo (1988) beskriver påverkan som den grad som individen känner att hen har ett positivt inflytande på resultatet av arbetet. Arbetet anses ha betydelse när arbetsuppgifterna återspeglar arbetarens individuella övertygelser, värderingar och beteenden**.** Påverkan innebär organisatoriskt engagemang och återspeglar om individer känner att de gör en skillnad i organisationen (Spreitzer 1995). Påverkan innebär en känsla av progression mot ett mål och en individs tro på att dennes handlingar gör skillnad i organisationen, vilket bidrar till medarbetarnas engagemang (ibid).

3.4.2 Mening

May, Gilson och Harter (2004) beskriver mening, då tillämpat på arbetsplatssammanhang, som värdet av ett arbetsmål eller ett syfte, bedömt i förhållande till hur en individ ser på sig själv. Meningsfullhet kommer alltså från känslan av att jobbuppgifter är värdefulla och gör en skillnad. Människor vill bidra och vara kreativa, och tenderar därför att söka arbetsroller som tillåter dem att uttrycka sig själva.

Arbetsroller och aktiviteter som är anpassade till individens intressen förknippas med en mer meningsfull arbetsupplevelse (ibid). Empowered medarbetare får en större känsla av mening från sitt arbete (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004). Återställning av mening i arbetet ses som en metod för att främja en anställds motivation och anknytning till arbetet, vilket resulterar i engagemang (May et al., 2004; Nelson & Simmons, 2003; Olivier & Rothmann, 2007).

3.4.3 Självbestämmande

Självbestämmande definieras som en individs känsla av att ha val i att initiera och reglera arbetsåtgärder. Detta återspeglar autonomi vid initiering och fortsättning av arbetsbeteenden och processer som att fatta beslut om arbetsmetoder, arbetstakt och ansträngningar Självvalda mål förbättrar medarbetares engagemang (Ryan & Deci, 2001). Mål som väljs genom självbestämmande är väl internaliserade och autonoma (Ryan, Huta & Deci, 2008).

3.4.4 Kompetens

Ryan och Deci (2001) berättar att forskning visar att känslan av kompetens och självsäkerhet avseende värderade mål är förknippat med förbättrad inneboende motivation och välbefinnande. Engagerade anställda ser sig själva kunna hantera kraven på jobb (Llorens, Salonova, Bakker & Schaufeli, 2007). Maslach, Schaufeli och Leiter (2001) fann en stark korrelation mellan självveffektivitet och engagemang.

3.4.5 Spreitzers fyra dimensioner av psykologisk empowerment i denna studie

Den aktuella studien fokuserar på de fyra dimensionerna av psykologisk empowerment *påverkan, mening, självbestämmande och kompetens* (se figur 1) som möjliga förhållanden som kommer att bidra till att individer tar mer egna initiativ i arbetsrollen vilket i sin tur främjar prestandan vid service recovery. Baserat på definitionerna av de fyra dimensionerna av Spreitzer (1995) *påverkan, mening, självbestämmande och kompetens* ställs fyra frågor angående frontlinjepersonals initiativförmåga när de deltar i service recovery. Genom att utgå från dessa dimensioner tolkas alltså restauranganställdas uppfattning av implementeringen av empowering ledarskap i organisationen och hur ledarskapets varande eller icke varande påverkar lyckosam service recovery. I figur 2 nedan förklaras hur Spreitzers (1995) fyra dimensioner av psykologisk empowerment är kopplade till våra frågeställningar.

PÅVERKAN	Hur upplever frontlinjepersonal deras individuella betydelse för organisationen?
MENING	Hur betydelsefullt är felhantering och kundnöjdhet för frontlinjepersonal?
SJÄLVBESTÄMMANDE	Hur mycket inflytande känner frontlinjepersonalens att de har i organisationen?
KOMPETENS	Hur mycket kunnighet och självefffektivitet i arbetet uppfattar frontlinjepersonalens att de besitter?

Figur 2. Egen konstruktion: Frågeställningar kopplade till Spreitzers (1995) modell om psykologisk empowerment.

3.5 Sammanfattning av teoretisk referensram

Spreitzers (1995) modell om psykologisk empowerment (se figur 1) tar upp fyra dimensioner av möjliga förhållanden som kan bidra till att individer tar mer egna initiativ i sitt arbete. *Påverkan, mening, självbestämmande kompetens* förklaras vara av stor betydelse och det är dessa dimensioner som studien använder sig av.

Eftersom det inom restaurangbranschen alltid kommer att finnas det som vi benämner som service failure, är det en bransch där det är extra viktigt att arbeta med service recovery. En effektiv service recovery är centralt när det kommer till att behålla nöjda kunder. För att lyckas med service recovery är det viktigt att frontlinjepersonal kan ta egna initiativ för att snabbt och effektivt hitta en optimal lösning på en specifik gästs problem eller missnöje. Genom att utveckla personalens initiativförmåga fås inte bara arbetare som trivs bättre på jobbet utan det skapar även en arbetsstyrka som presterar bättre vid service recovery, vilket påverkar företagens resultat positivt genom ökad kundnöjdhet. Teorin indikerar att empowering ledarskap och dess förbättring av anställdas psykologiska empowerment skapar självständigare arbetare som i större utsträckning tar eget initiativ.

4 Metod

4.1 Vetenskapsteoretisk utgångspunkt

Studien har haft en kvalitativt-fenomenologisk ansats. Kvalitativt-fenomenologiska studier tolkar subjektiva upplevelser. Fenomenologisk forskning syftar enligt Bortz och Doering, (1995) att skapa kunskap kring hur en upplevd situation känns för individen. Genom att anta en kvalitativt-fenomenologisk ansats skapas en möjlighet att utfinna och tolka gemensamma teman från respondenters förstahandserfarenhet av situationen (Bortz & Doering 1995). Designen av studien har skapat ett tillfälle att fånga beskrivningar och erfarenheter genom respondenternas egna ord. Eftersom studien undersökt en mindre grupp servicepersonal inom restaurangers behov och upplevelser beträffande empowering ledarskap och dess inflytande på anställdas initiativförmåga bedömdes en fenomenologisk forskningsfilosofi relevant.

I linje med Bortz och Doerings (1995) kvalitativt-fenomenologiska utgångspunkt antogs att deltagarna som individer skapar en individuell uppfattning om sociala sammanhang genom egna tolkningar av en mängd kollektiva referensramar och individuella upplevelser av dessa. Genom att analysera frontlinjepersonals egna reflektioner med en kvalitativt-fenomenologisk utgångspunkt kunde vi alltså försöka tolka Spreitzers fyra dimensioner av empowering ledarskaps implementering och påverkan på frontlinjepersonals initiativförmåga vid service recovery inom restaurangbranschen.

4.2 Kvalitativ metod

Silverman (1993) samt Bryman och Bell (2017) beskriver kvalitativa intervjuer som den absolut vanligaste forskningsmetoden inom den kvalitativa traditionen. Till skillnad från kvantitativ forskning söker kvalitativ forskning personliga erfarenheter av några få istället för ett allmänt svar från många (ibid).

Denna studie är kvalitativ, då vi anser att tillämpningen av denna typ av metod skapar förståelse kring anställdas upplevelser och behov relaterat till empowering ledarskap existens eller icke existens i restaurangbranschen. Bryman och Bell (2017) berättar att data insamlad genom berättelse avslöjar unika sammanhang. De talar vidare om att en kvalitativ forskningsmetod underlättar för intervjupersonerna när det gäller att dela perspektiv, berättelser och erfarenheter kring ett visst fenomen. Ett kvalitativt tillvägagångssätt bedömdes relevant för studien eftersom det möjliggör en tolkning av frontlinjepersonal arbetssituation genom behandlingen av förstahandserfarenheter. Dessa förstahandserfarenheter skapade möjligheten för tolkning av hur frontlinjepersonal upplevde sin egen

arbetsprestation samt organisationens ledarskap, och hur detta kan kopplas till de fyra dimensionerna av psykologisk empowerment, *påverkan, mening, självbestämmande och kompetens* (se figur 1).

4.3 Metodkritik

Vi vidtog flera åtgärder för att säkerställa att respondenterna fick korrekt och opartisk information. Genom att använda oss av semistrukturerade intervjuer med öppna frågor fick respondenterna möjlighet att helt utforma svar utifrån tankar och erfarenheter. Detta kan kritiseras då det riskerar att leda till outförliga svar och på så sätt bli svårt att dra slutsatser från. Det har vi kunnat undvika genom att ställa följdfrågor och låta respondenter utveckla vissa svar. Med andra ord har den här kvalitativa metoden med semistrukturerade intervjuer hjälpt oss att dels ha en relevant grund med öppna, opartiska frågor men samtidigt gett oss möjlighet att be respondenterna utveckla där vi såg behov av det. Bryman och Bell (2017) tar upp vikten av att vara flexibel när semistrukturerade intervjuer genomförs. Genom att vara lyhörda och även ta in kroppsspråk och annan icke-verbal kommunikation för att förstå vad respondenterna kände och på så sätt ställa rätt följdfrågor anser vi att vi använt oss av flexibilitet.

En annan kritik som Bryman och Bell (2017) tar upp kring kvalitativa arbeten är svårigheten att replikera en kvalitativ undersökning. Eftersom en kvalitativ undersökning ofta är ostrukturerad är det sällan möjligt att göra en replikering. För övrigt menar kritiker att resultat baserade på kvalitativ forskning inte kan generaliseras då det baseras på ett litet antal individer. Ibland är det även svårt att i en kvalitativ undersökning slå fast vad forskaren konkret har gjort och hur denne kommit fram till slutsatser och gjort urval, vilket skadar forskningens transparens (ibid). För det första vill vi möta detta genom att förklara att det aldrig varit vår avsikt att, utifrån denna studie, kunna få fram resultat med anledning att generalisera eller tillämpa det på andra miljöer. Kvalitativ forskning söker personliga erfarenheter av några få (ibid). Utifrån detta valde vi att utföra en smal studie utifrån enbart en bransch. Ambitionen var snarare att visa upp ett visst fenomen och koppla det till en viss typ av ledarskap samt den teoretiska referensramen för att sedan öppna upp för vidare studier inom ämnet och alltså inte att konstatera ett generellt samband inom alla branscher. På så sätt försvinner också vikten i att försöka replikera denna specifika studie.

4.4 Källkritik

Lincoln (1994) menar att det är nödvändigt att specificera termer och metoder för att etablera och bedöma kvaliteten i kvalitativ forskning och för att formulera alternativ till det som begreppen reliabilitet och validitet står för. Lincoln (1994) föreslår *trovärdighet* och *äkthet* som två

grundläggande kriterier för bedömning av en kvalitativ undersökning. Trovärdigheten består av fyra delkriterier som alla har en motsvarighet till kvantitativ forskning (Lincoln 1994).

4.4.1 Tillförlitlighet

Bryman och Bell (2017) beskriver att tillförlitlighet motsvaras av den kvantitativa forskningens interna reliabilitet och innebär att det säkerställts att forskningen utförts i enighet med existerande regler och använder metoder för att bekräfta att forskaren uppfattat verkligheten på ett riktigt sätt. För att säkerställa att vi uppnått detta var vi noga med att, utöver att spela in och transkribera intervjuerna, även dokumenterat icke-verbal kommunikation och signaler såsom ändrat röstläge, pauser eller känslorna respondenterna utstrålade. Allt för att säkra att vi tolkar och analyserar intervjuerna på ett korrekt sätt.

4.4.2 Överförbarhet

Överförbarhet motsvaras enligt Bryman och Bell (2017) av den kvantitativa forskningens externa reliabilitet, men eftersom kvalitativa studier i normalfallet inbegriper ett intensivt studium av en liten grupp eller enskilda individer, måste forskare använda sig av ”thick descriptions”, det vill säga fylliga eller täta redogörelser som förser andra personer med en typ av databas med vars hjälp de kan bedöma hur pass överförbara resultaten är till en annan miljö. Eftersom denna studie enbart riktat sig mot en specifik bransch är det svårt att säga att resultaten är direkt överförbara till andra miljöer än just den branschen. Däremot anser vi att studien av inte bara frontlinjepersonal men även ledare på flertalet olika restauranger gjort att resultaten är intressanta för hela branschen och inte bara de restauranger som deltagit i studien.

4.4.3 Pålitlighet

Pålitlighet motsvaras enligt Bryman och Bell (2017) av den kvantitativa forskningens reliabilitet vilket innebär en säkerställning av att det skapas en fullständig och tillgänglig redogörelse av alla faser av forskningsprocessen. Med detta i åtanke har vi varit tydliga med att beskriva hur vi gått tillväga genom varje steg i studien. Genom att vara transparenta med tankar om exempelvis hur vi under arbetets gång valt att genomföra en andra omgång intervjuer (något som inte varit planerat från början) och varför detta tillägg kom till anser vi att vi på ett noggrant sätt lyckats beskriva hela processen.

4.4.4 Konfirmering

Bryman och Bell (2017) konstaterar att konfirmering motsvaras av den kvantitativa forskningens objektivitet. Konfirmering betyder att det ska vara uppenbart att forskaren inte medvetet låtit egna

personliga värderingar påverka utförandet av, eller slutsatsen från, forskningen (Bryman & Bell, 2017). För att uppnå detta formulerade vi intervjufrågorna på ett sätt att de uppfattas som opartiska, något som våra handledare även fått gå igenom och kontrollera innan intervjuerna genomfördes. Vi såg även till att vi båda läste igenom alla transkriberingar samt tillsammans analyserat och kodat intervjuerna för att säkerställa att ingen av oss påverkas av egna perspektiv eller erfarenheter.

4.5 Procedur

Den empiriska studien omfattade 12 deltagare, med vilka totalt 12 semistrukturerade intervjuer på 45–90 minuter genomfördes.

Initialt fokus var att utforska frontlinjepersonalens perspektiv och upplevelser av ledarskapet. Den ursprungliga forskningsdesignen var löst strukturerad för att öppna upp möjligheten för olika insikter, detta fokus går i linje med Bortz och Doerings, (1995) beskrivning av fenomenologisk metod. Tillvägagångssättet innebär att deltagarnas subjektiva upplevelser ligger till grund för till att skapa förståelse för ett fenomen (ibid).

Studien baserades på kvalitativa, semistrukturerade intervjuer för att samla in data. Dessa genomfördes i två steg, eftersom det vid första omgången intervjuer av serveringspersonal konstaterades att det även kunde vara av intresse att lyssna till ledarnas egen syn på ledarskapet och initiativförmåga under service recovery i praktiken.

Det första steget fokuserade på frontlinjepersonal för att ta reda på hur de såg på arbetet, initiativförmågan samt chefen. Intervjuer genomfördes med 10 personer som arbetade i frontlinjen på 7 olika restauranger, där flertalet respondenter även hade erfarenheter från tidigare arbetsplatser inom restaurangbranschen. Innan intervjun ägde rum skickades ett dokument (bilaga 1) ut till samtliga deltagare som förklarade respondenternas rättigheter, vad studien gick ut på samt förklaringar av vissa termer inom ämnet. Vi utgick från ett dokument med frågor (bilaga 2) vid intervjuerna. Frågorna var dels formulerade utifrån ett fenomenologiskt synsätt, men även starkt ihopkopplade med de fyra dimensionerna av empowering ledarskap i Spreitzers modell.

Frågorna var öppna för att säkerställa att deltagarna skulle kunna prata fritt kring ämnet och inte känna sig begränsade. Utöver detta användes följdfrågor där det ansågs nödvändigt för att förtydliga en tankegång eller där vi såg ett särskilt intresse. Vi kunde på detta vis klargöra och skapa djup i intervjuinnehållet, vilket hjälpte till att förbättra källornas pålitlighet.

Steg två kom att ta form då de 10 första intervjuerna genomförts, då vi tyckte oss kunna se en potential att skapa djupare förståelse genom att få en annan synvinkel på fenomenet och ställa respondenters upplevelser mot varandra. Därför genomfördes även två intervjuer med ledare på två av restaurangerna som deltagare i den initiala intervjuomgången arbetar på. Även dessa intervjuer utformades utifrån Spreitzers modell men var i övrigt kortare och inte lika omfattande som de i steg ett. Ingen ersättning erhölls för medverkan. Samtliga intervjuer spelades in för att sedan transkriberas och kodas med hjälp av en tematisk analys.

Studiens tillvägagångssätt utarbetades för att fånga upp detaljerade beskrivningar av situationer, och ta hänsyn till att det finns interaktioner mellan deltagarna, det vill säga att respondenter påverkas av sociala ramverk såsom deltagares personligheter, yttre påverkan och påverkan från ledaren. Tillvägagångssättet underlättade den senare analyseringen av materialet. Intervjuer genomfördes via video, vilket var till stor hjälp då det gjorde det möjligt att tolka både språkliga och icke-språkliga yttranden. I många situationer kan ansiktsuttryck eller gester vara intressanta att observera. Med denna typ av visuella information kunde följdfrågor ställas. Det hjälpte oss att få ut mer utförliga svar från respondenterna, gav oss möjlighet att be dem utveckla kring vad vi ansåg vara särskilt intressant och gav oss även en chans att säkerställa att vi uppfattat dem korrekt.

Validering av källorna är en viktig del av sunda empiriska studier, eftersom de intervjuade är benägna till partiskhet. I studien finns ett konkret exempel på detta. Vi skulle kanske ha tagit chefernas påstående om ledarskapet som framgångsrikt till nominellt värde om vi inte redan hade pratat med anställda som uttryckte annorlunda åsikter. Denna process gjorde det alltså möjligt att fastställa eventuella motsägelser. Med andra ord skapades möjligheten att jämföra de två intervjugruppernas utsagor. Genom att intervjua ledare som arbetar på samma restauranger som en del av de respondenter som tidigare intervjuats erhölls två olika perspektiv på situationen på en och samma restaurang.

4.6 Urval

För att undersöka frågor användes ett litet urval individer som delar en viss upplevelse (deras arbete på restaurang). Vi ansåg att en liten urvalsstorlek underlättade vid studerandet av ämnet då vi inte strävat efter att kunna dra stora generella slutsatser om branschen som helhet. Studien riktade in sig på frontlinjepersonal, det vill säga den personal som är aktivt involverad i kundernas besök och därmed utför servering. Urvalet bestod av frontlinjepersonal som arbetar på gastronomiska restauranger (fine dining), det vill säga restauranger där gästerna förväntar sig en hög nivå av service av frontlinjepersonalen och där frontlinjepersonalens serviceprestation är lika mycket bidragande till gästernas bedömande av upplevelsen som maten är.

Vid en senare fas av studien presenterade sig möjligheten att ta även del av ledarskapets röster. Ledarna arbetade på samma gastronomiska restauranger som en del av de första respondenterna som arbetade i frontlinjen.

4.7 Information om respondenterna i studien

Respondenterna var både män och kvinnor i åldrarna 22–55. Tiden de varit verksamma inom branschen varierade men respondenterna från grupp B hade överlag en längre erfarenhet.

Då både restaurangchefer som förväntas leda och medarbetare som förväntas bli ledda har intervjuats, delades respondenterna in i följande grupper; Grupp A - medarbetare som arbetar med service och Grupp B - ledare. Detta för att tydliggöra för läsaren.

Grupp A Respondent	Ålder	Erfarenhet	Befattning inom organisationen
1.	26	7 år	Servering gastronomisk restaurang
2.	24	3 år	Servering gastronomisk restaurang
3.	22	3 år	Servering gastronomisk restaurang
4.	29	5 år	Servering gastronomisk restaurang
5.	23	2 år	Servering gastronomisk restaurang
6.	28	9 år	Servering gastronomisk restaurang
7.	34	11 år	Servering gastronomisk restaurang
8.	26	6 år	Servering gastronomisk restaurang
9.	39	7 år	Servering gastronomisk restaurang
10.	25	2 år	Servering gastronomisk restaurang
Grupp B			
11.	42	18 år	Restaurangchef gastronomisk restaurang
12.	55	30 år	Ägare och chef gastronomisk restaurang
.			

Figur 3. Egen konstruktion: överblick av respondenter.

4.8 Analysmetod

För det empiriska materialet användes en tematisk analys i tre steg. Det första steget inkluderade en initial genomläsning av materialet för att få en allmän överblick. Det andra steget i analysen bestod av att skapa meningsenheter från det transkriberade materialet som återspeglar de centrala budskapen i intervjuerna. Meningsenheterna grupperades sedan i det tredje steget efter Spreitzers fyra dimensioner *påverkan, mening, självbestämmande och kompetens* (se figur 1) som definierar empowering ledarskap. Vi var under tolkandet medvetna om varningen som Mayring (2002) uttalat kring den subjektiva uppbyggnaden av fenomenen i medvetande hos personen som samlar och tolkar materialet. Detta var något vi medvetet försökte undvika genom att ständigt diskutera materialet och

tillsammans ta alla beslut. Genom att använda Spreitzers fyra dimensioner som teman gjordes det möjligt att skapa teoretiskt material från undersökningens empiriska data. Studien är således en tematisk analys, vilket innebär att likheterna i respondenternas utsagor har betraktats som essenser och grupperats till teman. Studiens resultat redovisas således genom att det görs en koppling mellan de teman som utformats av flera respondenters upplevelser och Spreitzers fyra dimensioner av empowering ledarskap. Analysen resulterar i en tolkning av hur fenomen upplevs av respondenter, vilket också är ett övergripande syfte med fenomenologisk forskning enligt Giorgi (1997).

4.9 Etiska överväganden

Intervjuerna som utförts riktade sig mot individernas egna upplevelser, tankar och känslor kring ett visst fenomen. Dessutom strävade vi efter att uppfylla de etiska principer som Bryman och Bell (2017) beskriver som; informationskravet, samtyckeskravet, konfidentialitets- och anonymitetskravet, nyttjandekravet och falska förespeglingar. Genom att informera respondenterna om syftet med studien och anledningen till att vi vill genomföra den uppnår vi informationskravet. Enligt samtyckeskravet informerade vi dem om att deltagandet i studien var frivilligt och att de hade möjlighet att avbryta när de än skulle känna för det. Innan själva intervjuerna började förklarades även att de hade rätt att hoppa över frågor som de inte kände sig bekväma med att svara på. Konfidentialitets- och anonymitetskravet uppfylls genom att respondenternas personuppgifter hålls anonyma och den information de bidragit med i studien är inte åtkomlig för andra. Exempelvis har vi säkerställt att ett visst citat inte kan härledas till en specifik person. Enligt nyttjandekravet har informationen enbart använts för denna forskning. Alla deltagare har fått ta del av transkriberingen av den intervju de deltagit i för att säkerställa att vi uppfattat allt rätt, dessutom har alla fått frågan om de vill få den färdiga studien skickad till dem. Slutligen jobbade vi med att vara ständigt transparenta med varför vi gjorde detta och själva syftet med studien för att säkerställa att ingen fått, eller uppfattat något som, falsk eller missvisande information.

5 Empiri

5.1 Frontlinjepersonalens upplevelse av individuell betydelse för organisationen

Respondenter som inte själva var ledare i en organisation beskrev att de inte i en tillräckligt hög grad upplevde att närvaron som individer och den individuella prestationen under arbetet gjorde en skillnad för organisationen. Under intervjuerna framkom det att personalen ansåg att den individuella arbetsprestationen generellt sett inte uppmärksammades. Intervjuad personal berättade att de aldrig fått någon uppmuntran, någon slags bekräftelse eller beröm från ledningen.

En av de intervjuade berättade att denne hade känt sig starkare om det funnits en känsla av att ledningen brydde sig om individen och dennes prestation då respondenten i nuläget kände sig som endast en arbetare istället för en individ i ledningens ögon. Frontlinjepersonalen berättar vidare att konstruktiv kritik från chefen är ovanligt på arbetsplatsen. Restaurangpersonalen reflekterade även kring hur de hade uppskattat konstruktiv kritik.

”Chefen säger aldrig något i stil med: ”Du gjorde ett bra jobb idag”. Jag tror det är något som skulle vara positivt för mig när jag jobbar.” - Respondent 6 grupp A

Även de individer som rapporterade att feedback användes på restaurangen hävdade att just positiv feedback saknades eller bortprioriterades. Negativ feedback eller kritik användes däremot i större utsträckning. I dessa fall framkom det att feedbacken gällde generella arbetssysslor där de inte följde restaurangens riktlinjer men någon feedback där individerna tagit egna initiativ och försökt att lösa ett problem på egen hand saknades.

Under intervjuerna uttryckte frontlinjepersonal ett behov av konstruktiv kritik för att utvecklas och känna sig motiverade kring arbetet. En av de intervjuade beskrev en önskan att kunna diskutera prestationen med någon för att hitta förbättringsområden och kunna utvecklas. Personalen beskrev att känslan av bristande påverkan inom organisationen berodde på ledarskapet inom restaurangerna.

”Jag har aldrig förstått mig på restauranger. Hierarki, auktoritet och narcissistiska chefer är normalt i restaurangvärlden. Där jag arbetar har vi hög personalomsättning och en arg chef. Väldigt oproffsig management.” - Respondent 9 grupp A

Respondenter från grupp A konstaterade att de hade brytt sig mer om restaurangen och gästens upplevelse om ledningen hade gett dem mer konstruktiv kritik. En respondent menade att människor måste motiveras personligen för att bry sig om slutresultatet för organisationen. Generellt sett fanns det enligt intervjuobjekten inte någon form av organiserad feedback eller individuell utvärdering av arbetsprestationen. Intervjuade från grupp A uttryckte att de hade uppskattat individuell feedback i en mer organiserad form.

”Det hade förmodligen varit en god idé att organisera individuella feedback-möten. Nu när jag tänker efter, så borde det vara en självklarhet.” - Respondent 7 grupp A

De två restaurangchefer som intervjuades konstaterade att det är viktigt att individen känner sig sedd och uppmärksammad. Vidare beskrev de två ledarna vikten av konstruktiv kritik, och berättade att de kontinuerligt gav personalen positiv och negativ feedback.

”Negativ och positiv feedback är viktigt. Vi är alla människor och måste arbeta som ett team.” - Respondent 1 grupp B

Detta var dock något som frontlinjepersonalen från grupp A rapporterade som ovanligt på arbetsplatsen. Vad detta kunde bero på verkade det finnas olika teorier kring. Ett återkommande tema från respondenterna i grupp A var däremot att ledningen inte ansåg att de (frontlinjepersonalen) var viktiga och att de inte kände att arbetsprestationen uppskattades av cheferna.

5.2 Felhantering och kundnöjdhets betydelse för frontlinjepersonalen

De intervjuade konstaterade att de brydde sig om kundens upplevelse och ville erbjuda bra service. En av respondenterna beskrev att det var trevligt att erbjuda gästen en positiv upplevelse och att denne alltid försöker ta väl hand om restaurangens gäster. Endast en respondent beskrev att service recovery inte kändes meningsfullt på det individuella planet, utan att det endast kändes som en arbetsuppgift. Ett tydligt tema var att restaurangpersonalen kände att arbetet i helhet samt arbetet vid felhantering kändes viktigt och meningsfullt.

”Service recovery är otroligt viktigt, och misstag kan till och med vändas till restaurangens fördel om det sköts på ett riktigt snyggt sätt. Hade det varit min restaurang hade jag arrangerat träningstillfällen kring hanteringen av service failure.” - Respondent 7 grupp A

Respondenter var överens om att mycket av hur restauranggäster upplevde besöket var upp till dem och deras arbetsroll. De tog upp vikten att vara påläst på sortimentet för att kunna säkerställa att gäster fick vad de var ute efter och kunna erbjuda passande rätter. Något som ofta konstaterades under intervjuerna var att personalens egen inställning och attityd gentemot gäster var av stor betydelse och kunde påverka hela utgången vid arbete med felhantering.

Respondenter tog även upp hur arbetet på restaurang hade haft betydelse för dem som personer. Inte bara gällande hur de bemötte andra servicearbetare men även att arbetet hade hjälpt dem att hantera människor med en negativ attityd eller där missnöjdheten var tydlig. Detta var något som ofta togs upp som en av anledningarna till att de ansåg att arbetet var meningsfullt.

Ett återkommande tema bland de tio intervjuobjekt som inte själva var ledare i en organisation var att de menade att ledarskapet inom organisationen dämpade uppfattningen av arbetet som värdefullt och meningsfullt. Bristen på investering i den egna personalen sänkte motivationen och därmed känslan av meningsfullhet. Enligt personalen påverkades även uppfattningen av arbetet som värdefullt negativt då management inte engagerade sig i restaurangen och det dagliga arbetet tillräckligt mycket.

”Om ledningen inte bryr sig om restaurangens kunder, varför ska jag göra det?” - Respondent 8 grupp A

De intervjuade som rapporterat att de inte kände att arbetet var meningsfullt eller som menade att det fanns faktorer som negativt påverkade uppfattningen av meningsfullhet tog upp faktumet att ledningen inte verkade anse att de var lika viktiga som de själva ansåg sig vara. Frontlinjepersonalen berättade att trots att de ansåg att arbetet kring felhantering var viktigt och hade stor betydelse för restaurangen som helhet kände de inte sig mer väsentliga eller uppfyllda för att de jobbade med det.

5.3 Frontlinjepersonalens känsla av inflytande i organisationen

Respondenterna som inte själva var ledare i en organisation beskrev att det var ovanligt att personalen kom med egna förslag då det finns en stark hierarki inom organisationerna. Den generella uppfattningen inom restaurangerna var, enligt personalen, att cheferna bestämde allt eftersom de hade mer erfarenhet. Deltagare från både grupp A och B ansåg att det är centralt att kunderna ska bli nöjda och att de borde göra vad som krävs för att det ska hända (vid till exempel service recovery) men en del intervjuobjekt från grupp A påpekade att även om kunskapen kring vad som skulle hjälpa kunden fanns där, fanns inte självsäkerheten och den egna auktoriteten där. Frontlinjepersonalen kände alltså inte att de hade de rättigheter som krävs för att lösa problem och hjälpa missnöjda kunder.

Respondenterna från grupp A berättade att det fanns en strävan efter att göra som chefen sagt och utföra arbetet på ett sätt som skulle göra denne nöjd. De intervjuade individerna rapporterade att de kände sig osäkra på att ta egna initiativ om de inte visste hur chefen skulle se på situationen. Detta var något som flera medgav blivit ett problem då de bytt chef eller börjat jobba på en annan restaurang.

”Jo men som jag sa innan så känner jag nog att jag alltid borde fråga först för att liksom vara på det klara men ju längre man jobbat ju mer lär man sig om hur chefen skulle tycka att det optimala sättet att lösa det på skulle vara. Jag skulle nog säga att jag är mer osäker än säker dock.” - Respondent 4 grupp A

Bland de intervjuobjekt som rapporterade att de hade en chef att fråga när de kände sig osäkra medgav samtliga att de ofta blev mer osäkra då chefen inte fanns där för att ta beslutet åt dem. De berättade att de vände sig till en annan medarbetare i dessa fall och att det allt som oftast fanns åtminstone någon person som kunde hjälpa till vid dessa tillfällen. Respondenter tog även upp faktumet att även om de visste vad de ansåg vara rätt agerande i en viss situation sökte de ofta bekräftelse från en chef eller kollega för att säkerställa att de gjorde rätt.

Respondenter som inte själva var ledare beskrev att de kunde ge chefen feedback och komma med egna idéer, men att det oftast inte ledde till något då förslag inte blev hörda och sällan implementerade. En respondent från frontlinjepersonalen beskrev att det fanns en slags rädsla inom organisationen inför att komma med feedback och förslag kring arbetsprocedurer, då organisationens chef gick i försvarsställning och blev arg.

”Det var aldrig ett bra tillfälle att fråga. Oftast bemöttes jag med irritation, och det kändes som att jag bara var jobbig som ville bli bättre på mitt jobb.” - Respondent 10 grupp A

Vid frågan om hur personalen skulle se på en ledare som arbetar mer med arbetarna och individernas förmågor ur ett empowering perspektiv var alla överens om att det hade varit uppskattat. Respondenter från grupp A berättade att det var något som redan efterfrågats bland personalen.

Ett återkommande tema gällande frontlinjepersonalens självbestämmande och initiativförmåga var att stressnivån kunde påverka hur de valde att ta ett beslut. Här skilde det sig hur de olika intervjuobjekten upplevde och reagerade på stressen. Det visade sig att en del av individerna drog sig

tillbaka och allt mer började ifrågasätta den egna förmågan under stress. Däremot tog en annan individ upp faktumet att hen var mer sannolik att ta beslut som hen inte var säker på vid en stressig situation. Vid frågan om hen hade hanterat situationen annorlunda i ett lugnare läge kom det fram att denna individ inte ansåg att hen känt sig tillräckligt säker på att ta beslutet i vanliga fall.

”Då hade jag nog förklarat att jag inte riktigt har den auktoriteten eller liksom hittat på nån ursäkt att jag ska bara hämta den här grejen och frågar någon annan först om hur de hade hanterat problemet.” - Respondent 3 grupp A

5.4 Frontlinjepersonalens kunnighet och självefffektivitet i arbetet

Intervjuade i grupp A beskrev att upplärning och träning var något som saknas inom de restauranger där de arbetar. Den träning som gavs beskrevs som basal och innefattade praktiska kunskaper som upplärning kring hur till exempelvis ordersystem och diskmaskin fungerade. En del av de intervjuade menade att det inte finns engagemang från restaurangens ledning kring utveckling och träning av personal.

Jag fick aldrig någon vägledning eller hjälp. Jag spenderade ett och ett halvt år utan någon att vända mig till. Här är det ”Learning by doing” som gäller sa dom bara, så jag fick misslyckas om och om igen på bekostnad av gästens upplevelse.” - Respondent 6 grupp A

Respondenter från grupp A beskrev att de själva, och även kollegor, kände sig obekväma inför att ta egna initiativ på jobbet och hellre bad en mer senior medlem av teamet om hjälp då en kund framförde ett klagomål.

”Många av mina kollegor ber mer seniora medlemmar om hjälp då något går fel med en kund trots att klockan tickar och kunden väntar.” - Respondent 9 grupp A

Frontlinjepersonalen rapporterade även att osäkerheten ökade då det inte fanns en senior medarbetare eller chef på plats. Då efterfrågades tydligare instruktioner för hur de skulle agera och vilka beslut de fick lov att ta själva. I intervjuerna framkom det att frontlinjepersonalen kände sig osäkra på hur de borde hantera service failure och att service recovery inte är något som diskuteras med chefen. En respondent bekräftade att de inom dennes organisation aldrig pratade om vad som borde göras då en kund är missnöjd. De intervjuade i grupp A var överens om att service recovery och felhantering inte hade behövt vara jobbigt och svårt med tydligare riktlinjer och instruktioner.

”Det fanns inga guidelines eller policys för hur vi skulle hantera klagomål. Första gången jag stötte på en missnöjd kund stod jag bara där och gapade som en fisk. Jag var livrädd och hade ingen aning om vad jag skulle göra. Självklart påverkades kunden! De märkte att jag inte visste vad jag höll på med och det förstörde definitivt deras måltidsupplevelse.” - Respondent 6 grupp A

Något annat som intervjuobjekt från grupp A var överens om var att de efterfrågade mer utbildning och upplärning specifikt kring hur de skulle agera vid service recovery. Detta var något som nämndes som bristfälligt eller något som bortprioriterades för att det inte var den vanligaste arbetsuppgiften eller då det inte fanns ett lätt och rätt svar bortgick utbildningen. En respondent tog även upp vikten av att utbildningen sker vid ett tidigt tillfälle i anställningen och att omständigheterna kring utbildningen har stor påverkan på vad personalen får ut av den.

En respondent tog upp faktumet att de, ofta unga människorna, som jobbar med servering kanske inte alltid har ett väl utvecklat självförtroende på grund av en ringa ålder. Därav menade individen att det var extra viktigt med upplärning och tydliga rutiner. Vissa menade att de klarade sig bra även om de uppgav att de inte fått någon upplärning. Vid frågan om hur säkra de kände sig på det faktiska utförandet av service recovery framgick det att respondenter från grupp A fortfarande kände sig osäkra på var gränserna gick.

En del ansåg att förmågan att ta egna initiativ till viss del handlade om hur säkra de var på hur chefen ville att personalen skulle ta egna initiativ. I intervjuerna beskrevs det att det viktiga var att lära sig hur chefen ville ha det snarare än att känna sig stärkt nog att kunna ta besluten själv. Ledarna i grupp B beskrev att de instruerat personal att överlämna hanterandet av missnöjda kunder till ledningen.

”Min personal vet att om en kund är missnöjd så måste de hämta mig. Jag har sagt till dem att aldrig dela sin personliga syn på en situation med kunden.” - Respondent 1 Grupp B

En respondent rapporterade att i stressade situationer där det fanns mycket att göra och där känslan av att inte hinna med fanns bidrog stressen till förvirring. Vid frågan om hur det påverkade sättet hen utförde arbetsuppgifterna på framgick det att även om kunskapen kring hur optimal service recovery borde utföras fanns hos individen offrades detta vid tillfällen då stressen blivit för påtaglig.

En annan respondent berättade att stressen kunde leda till att inte alla gäster fick den hjälp de behövde för att lösa ett service failure. Hen ansåg att tiden inte räckte till alla kunder men hen menade även att hen blev mindre benägen att fråga en kollega om hjälp då alla hade det stressigt.

5.5 Överskådlig sammanfattning av empiriskt material

KATEGORI	NYCKELORD	SAMMANFATTNING
PÅVERKAN	Uppmärksamhet Konstruktiv kritik Feedback	Personalen känner sig ej uppmärksammade som individer då konstruktiv kritik saknas, trots att ledare påstår att de kontinuerligt erbjuder feedback.
MENING	Kundnöjdhet Service Recovery Ledarskap	Personal och ledare upplever kundnöjdhet som viktigt. Däremot hämmar ledarskapet ofta känslan meningsfullhet i arbetet.
SJÄLVBESTÄMMANDE	Hierarki Följa Implementering	En stark hierarki återfinns inom organisationerna och personalens egna förslag implementeras sällan.
KOMPETENS	Utbildning Learning by doing Delegering	Träning och upplärning inom Service Recovey saknas inom organisationerna. Ledare ansvarar för felhantering och delegerar ej detta till personal

Figur 4. Egen konstruktion: Överskådlig sammanfattning av empiriskt material.

6 Diskussion

6.1 Frontlinjepersonalens upplevelse av individuell betydelse för organisationen

Den första frågeställningen behandlar påverkan, och huruvida frontlinjepersonalen känner att de har individuell betydelse för organisationen. Påverkan förklaras av Conger och Kanungo (1988) som individens känsla av ett positivt inflytande på resultatet av arbetet.

Vikten av uppmärksamhet, konstruktiv kritik och feedback för frontlinjepersonalen var återkommande teman, som diskuteras mer ingående nedan För teman, se figur 4, som gör en överskådlig sammanfattning av empiriskt material (s.24).

Studiens empiriska material skildrar att samtliga respondenter som inte själva är ledare i en organisation upplever att den individuella närvaron och individuell prestation under arbetet inte gör en skillnad för organisationen då den inte uppmärksammas tillräckligt. Frontlinjepersonalen uppger att de inte känner sig sedda. En avsaknad av feedback gör att de känner sig oviktiga, men även att de inte utvecklas i arbetsrollen. Detta visar sig i en rad olika aspekter. Dels att bristen på kompetens blir tydlig och att de drar sig från att ta egna initiativ men även genom att de inte känner att de gör någon skillnad för företaget samt att de inte längre ser sitt arbete som meningsfullt.

Enligt Chow et al. (2006) är stolthet och en känsla av uppfyllelse i jobbet något som leder till att anställda känner sig bättre både på jobbet och angående sig själva. Empirin redogör för att frontlinjepersonal hade känt sig starkare och stoltare om det funnits en känsla av att ledningen brydde sig om individen och dennes prestation. Majoriteten i intervjustudien var överens om att de uppfattade att ledningen inte ansåg att personalen var viktig och att den individuella arbetsprestationen inte uppskattades av cheferna. Empirin presenterar således resultat som kan tolkas som att frontlinjepersonals känsla av påverkan inom organisationen förefaller bristfällig,

Enligt Spreitzer (1995) innebär påverkan även organisatoriskt engagemang. Ledarna från grupp B konstaterar att det är viktigt att individer i personalen känner sig sedda och uppmärksammade och beskriver att ett av de viktigaste verktygen för att åstadkomma detta är konstruktiv kritik, och berättar att de kontinuerligt ger personalen både positiv och negativ feedback. Dock upplever deras personal att den individuella arbetsprestationen generellt sett inte uppmärksammas av organisationen, då personalen återger att de saknar uppmuntran, bekräftelse och beröm från organisationens ledning. En intressant aspekt är alltså det faktum att ledarna i respondentgrupp B beskrev det som viktigt att individen känner sig sedd och får mycket konstruktiv kritik, men att det

sedan inte verkar implementeras i verkligheten. Den personal som jobbar för ledarna i grupp B beskrev som tidigare nämnt en avsaknad av feedback, och att arbetsmotivationen hämmas av bristen på konstruktiv kritik. Det kan finnas en rad anledningar till varför ledare och följare uppfattar situationen olika, men faktum kvarstår att det är problematiskt för ledarskapets effektivitet och utveckling.

6.2 Felhantering och kundnöjdhets betydelse för frontlinjepersonalen

Undersökningens andra frågeställning berör mening, närmare bestämt felhantering och kundnöjdhets betydelse för frontlinjepersonalen. Empirin redogör för att samtliga 12 intervjuobjekt anser kundens positiva upplevelse som viktig, och samtliga vill erbjuda kunden bra service. Majoriteten av de intervjuade upplevde arbetet inom organisationen i helhet samt arbetet vid felhantering som viktigt och värdefullt.

Nyckelorden som valdes under detta tema var kundnöjdhet, service recovery samt ledarskap (Figur 4, Överskådlig sammanfattning av empiriskt material s.24).

Studiens empiriska material skildrar att ledarna i grupp B ansåg att service recovery var ytterst viktigt för restaurangens framgång, och att hanteringen av missnöjda kunder var en essentiell faktor för framgång. Däremot ansåg frontlinjepersonalen att ledningen inte verkade anse att service recovery var viktigt. Empirin redogör nämligen för att majoriteten av de 10 respondenterna från grupp A kände att ledarskapet inom organisationen dämpade uppfattningen av arbetet som värdefullt och meningsfullt. Anledningen var organisationens bristfälliga investering i den egna personalen och organisationen, vilket sänkte motivationen och därmed känslan av meningsfullhet. Enligt flertalet påverkades även uppfattningen av arbetet som värdefullt negativt då management inte engagerade sig i restaurangen och det dagliga arbetet tillräckligt mycket.

Resultaten kan tolkas som att samtliga upplever sitt arbete inom organisationen samt arbetet kring service recovery och kundnöjdhet som viktigt, värdefullt och därmed meningsfullt. Ledarskapet inom organisationerna beskriver att de betraktar service recovery som en framgångsfaktor för restaurangen. Trots detta upplever personalen att organisationens ledning inte bedömer service recovery som särskilt viktigt. Vi tolkar det som att chefens syn på sitt eget ledarskap stämmer illa överens med vad dennes personal beskriver.

6.3 Frontlinjepersonalens känsla av inflytande i organisationen

Den tredje frågeställningen som ställdes var om frontlinjepersonalens känner att de har inflytande i organisationen, vilket faller under kategorin självbestämmande. Ryan och Deci (2001) förklarar hur

självbestämmande handlar om att initiera arbetsåtgärder och att fatta beslut kring arbetstakt och metoder. Från intervjuerna framgår det tydligt att majoriteten av respondenterna anser att all form av beslutsfattande borde tas av chefen. Många tog upp faktumet att det fanns en tydlig hierarki på företagen och detta gjorde att personalen undvek att komma med egna förslag.

Utifrån det empiriska materialet kopplat till denna forskningsfråga framkom nyckelorden hierarki, följa samt implementering(Figur 4, Överskådlig sammanfattning av empiriskt material s.24).

Något som flertalet respondenter från grupp A tog upp var vikten av att lära sig att följa, att ha koll på hur chefen ville att saker skulle genomföras och lära sig att utföra det på rätt sätt. Detta är något som helt går emot teorin om självbestämmande och vi ser mycket som tyder på att just självbestämmande inte är något som uppmuntras av ledningen. I en sådan hierarki som flera respondenter beskriver det som, där det är viktigt att följa en ledare, framgår ett tema där vi märkt att många i frontlinjepersonalen snarare strävar efter att göra chefen nöjd än att säkerställa att gästerna faktiskt får allt de behöver för att gå därifrån nöjda.

Precis som Othman et al. (2013) och Ottenbacher et al. (2017) bekräftade alla respondenter att de ansåg det som viktigt att jobba med service recovery samt att de var medvetna om att de hade en viktig roll i det arbetet. Även om många berättade att de kände sig osäkra på den egna förmågan i en sådan situation framkom det också att de som faktiskt ansåg att de hade kunskapen för att lösa situationen upplevde att de saknade auktoritet och självsäkerheten. Detta ledde till att majoriteten av frontlinjepersonalen valde att först vända sig till chefen eller en senior kollega för att först säkerställa hur de borde agera.

Det framgår tydligt att detta beteende präglar arbetsklimatet på majoriteten av restaurangerna i denna studie då vi tittar på vad som hände när chefen de brukar vända sig till inte fanns på plats. Flera intervjuobjekt gav exempel på hur de kände sig mer besvärade när det inte fanns möjlighet att fråga chefen vid osäkerhet.

Med detta sagt står det klart att självbestämmande som Ryan och Deci (2001) beskriver det inte förekommer i någon större utsträckning på restaurangerna som varit med i denna studie. Den enda form av initiativtagande som togs upp återkommande i majoriteten av intervjuerna var förmågan att kunna ge chefen feedback. Detta var något som de flesta av respondenterna i grupp A berättade att de kände sig bekväma med att göra. Däremot visade det sig att de ofta inte kände sig hörda och förslagen de kom med hade endast en liten chans att implementeras. Detta, medgav flera

intervjuade, ledde till att de generellt sett slutade att komma med förslag eller feedback. Studiens fynd för tolkning kan således kopplas till forskningen av Zaidi et al. (2020) som visade att anställda drog sig för att involvera sig i arbetet, och att engagemanget var lågt då de inte kände sig uppskattade.

All frontlinjepersonal som tillfrågats berättade att de mer än gärna sett att chefen jobbat med empowerment, något som Tuckey et al. (2012) menar leder till mer självständiga arbetare. Flera av respondenterna tog även upp faktumet att det var något som de, precis som Tuckey et al. (2012), trodde skulle lämpa sig bra inom just restaurangbranschen.

Det empiriska materialet från intervjustudien tyder alltså på att majoriteten av frontlinjepersonalen upplever att eget initiativ inte alltid välkomnas. Vidare är kompetensen och mandat bristfälligt, vilket ytterligare inhiberar det egna initiativet. Trovärdigheten av den bild som målas upp av frontlinjepersonalen förstärks ytterligare av uttalanden från de ledare som intervjuats, där ledarna på olika vis uttryckte att de helst själva hanterar service recovery, och att de uppmanar personal att säga vad de blivit tillsagda att säga och inte tänka själva.

6.4 Frontlinjepersonalens kunnighet och självveffektivitet i arbetet

Studiens fjärde frågeställning behandlar kompetens, i detta fall frontlinjepersonalens kunnighet och självveffektivitet i arbetet. När vi pratar som kompetens är kunnighet och självveffektivitet centralt. Llorens et al. (2007) förklarar att detta är något som ofta kan ses hos engagerade anställda.

Utifrån det empiriska materialet kopplat till denna forskningsfråga framkom nyckelordenv utbildning, learning by doing samt delegering (Figur 4, Överskådlig sammanfattning av empiriskt material s.24).

Något som framgår tydligt genom denna studie är att samtliga respondenter från grupp A anser att upplärningen och utbildningen på restauranger är bristfällig. Flera menade att det inte var något som ledningen prioriterade, och de berättade även att detta lett till att de inte var säkra på var gränser för vad de fick lov att göra gick samt vilka beslut de faktiskt fick lov att ta.

En annan faktor som ytterligare påverkar frontlinjepersonalens kompetens var bristen på tydliga riktlinjer kring hur hanteringen av missnöjda kunder borde genomföras. Studien indikerar att guidelines och policys saknas på restaurangerna, trots att både de intervjuade och den problematiserande litteraturen antyder att service recovery är viktigt att jobba med. Detta stämmer

överens med vad Guchait och Paşamehmetoğlu (2014) dragit för slutsatser kring tidigare forskning av restaurangbranschen. För övrigt visar studiens empiri att riktlinjer kring service recovery är något som visat sig vara efterfrågat bland frontlinjepersonalen. Vi ställer oss därför frågande till varför tydliga riktlinjer och policys inte införts, utan att ”learning by doing” kultur existerar.

Empiri från intervjuobjekten i grupp A visar följaktligen att bristen på utbildning skadar kompetensen bland frontlinjepersonalen. Detta gör att många undviker att själva arbeta med service recovery utan istället väljer att be chefen eller någon mer senior kollega om hjälp. Detta förstärks ytterligare då vi fann att ledarna i de flesta fall ville ta hand om återställningsprocessen själva då de hade mer erfarenhet. Denna brist på delegering och tillit för den egna personalen kan vi se som ett förväntat utfall då upplärningen saknats.

Än en gång finner vi således tendenser hos frontlinjepersonal att försöka ta reda på vad chefen tycker, även om de kände att de hade kompetensen att lösa ett problem. Dessutom berättades det om att vikten att känna sig stärkt inte sågs som lika viktigt som att lära sig hur chefen ville ha det. Detta var något som bekräftades av ledarna i grupp B också då de menade att de ville att personalen lämnade över arbetet med missnöjda kunder till ledningen.

6.5 Implementeringen av Spreitzers fyra dimensioner av empowering ledarskap

Utifrån empirin kan vi se att mycket säger emot att frontlinjepersonalen i studien uppnår något av stegen av psykologisk empowerment utifrån Spreitzers modell *påverkan, mening, självbestämmande och kompetens* (se figur 1). Endast under *mening* kan vi se att respondenter ansåg sig känna av detta. Däremot medgav de att denna känsla av mening kom från gästerna på restaurangen, och inte från ledarskapet eller arbetsuppgifterna.

Majoriteten av personalen talade om ett ledarskap som inte stämmer överens med agerande som är centralt inom empowering ledarskap. Personalen beskrev en önskan att känna sig sedda och en vilja att utvecklas i sina roller för att känna att de kunde utföra arbetsuppgifterna på ett optimalt sätt.
Vi kan alltså se att Spreitzers (1995) dimensioner i modellen om psykologisk empowerment *påverkan, mening, självbestämmande och kompetens* inte är uppfyllda. Om dessa dimensioner är uppfyllda bidrar det till att en individ tar mer egna initiativ i arbetsrollen. Denna studie visar att förmågan att ta egna initiativ varit bristfällig i majoriteten av fallen. Bristen på initiativförmåga förstärker tolkningen att empowering ledarskap inte implementeras i dessa restauranger.

6.6 Varför empowering ledarskap inte implementeras i restaurangbranschen

Litteraturen inom service management pekar på empowering ledarskap som något efterfrågat inom restaurangbranschen. Dutta och Venkatesh (2007), Cao et al. (2008) samt Guchait och Paşamehmetoğlu (2014) är alla överens om att service recovery är en framgångsfaktor för restauranger, och att personalens individuella kompetens och eget initiativ vid service recovery är viktigt, och därför behöver stöttas genom vägledning och empowerment. Dessutom tyder studiens empiri på en stark efterfrågan av empowering ledarskap från själva personalstyrkan. Det kan därför anses vara av intresse att ifrågasätta varför empowering ledarskap inte implementeras, och varför Spreitzers fyra dimensioner *påverkan, mening, självbestämmande och kompetens* inte anses uppfyllda.

Vid evaluering kring möjliga anledningar till varför empowering ledarskap inte implementerats inom restaurangbranschen framkom två potentiella orsaker, där den främsta anledningen anses vara traditionen av auktoritärt ledarskap inom restaurangbranschen, och den sekundära anledningen restaurangarbetets stressfulla natur.

Stress som en påverkande faktor för frontlinjepersonalens arbetsprestation var ett återkommande tema i empirin, men en faktor som ligger utanför Spreitzers (1995) dimensioner av psykologisk empowerment, Empirin presenterar inte ett entydigt resultat kring stressens påverkan, men något som stod klart var att stress är en faktor som på olika vis påverkar kompetens och initiativförmåga hos frontlinjepersonal. Denna observation bär likheter med Guchait och Paşamehmetoğlu (2014) slutsats att frontlinjeanställda inom restauranger ofta är överansträngda och pressade, vilket försämrar prestandan vid service recovery.

Stress var något som frontlinjepersonalen menade var vanligt på arbetsplatsen, och något som definitivt påverkade dem. Något som denna studie däremot inte undersökte var hur stressen påverkade ledarna. Kan det vara så att empowering ledarskap väljs bort då ledare inte känner att det finns tid för utbildning och feedback? Denna aspekt tål att undersökas vidare.

Utifrån studien har vi fått inblick i hur frontlinjepersonal uppfattar och ser på både sig själva som en del av företaget men även synen på arbetet överlag och synen på ledningen. Dessutom har vi genom intervjuer med ledare på två av restaurangerna i studien fått ta del av ledarens tankar och upplevelser och därmed fått ytterligare ett perspektiv på situationen.

Uttalanden från respondenterna i studiens empiri indikerar att auktoritärt ledarskap implementeras på arbetsplatserna. Auktoritärt ledarskap är något som Mahfooz Rao och Zaidi (2020) redan påvisat som vanligt inom restaurangbranschen. Därför är det kanske inte speciellt förvånande att ledarskapet implementeras även inom restaurangerna i denna studie. Empirin fann inte bara en, utan flertalet aspekter som kan kopplas till auktoritärt ledarskap. De flesta av frontlinjepersonalens berättelser stämmer överens med hur Zaidi et al. (2020) kännetecknar det auktoritära ledarskapet, då ledaren berättar för anställda vad de ska göra och på vilket sätt arbetet ska utföras. Vidare tar ledaren inte råd från andra medarbetare utan fattar besluten själv.

Implementeringen av auktoritärt ledarskap kan anses förhindra, eller rent av omöjliggöra implementeringen av empowering ledarskap utifrån Spreitzers fyra dimensioner av empowerment, då de två ledarskapsstilarna förmodligen inte kan samexistera. Thomas et al. (2018) beskriver empowermentbegreppet som ett ledarskap där anställda själva utvecklar den kompetens som behövs för att både lösa problem men även att ta hand om den egna utvecklingen. Empowerment kan betraktas som omöjligt om personalen, som studiens empiri låter påskina, måste göra som chefen vill och till och med undanbedes att uttrycka egna åsikter.

Det finns en rad möjliga spekulationer kring varför auktoritärt ledarskap implementeras, men en orsak kan vara den starka traditionen av hierarki i restaurangbranschen. Ledare som fostrats av auktoritära ledare blir måhända själva auktoritära när det är tid att agera chef. Sålunda skapas en typ av ond cirkel där saker fortsätter på det vis som det alltid varit. Valentini (2009) beskriver den auktoritära traditionen och bristen på utbildning inom ledarskap i den kulinariska sektorn som en av de största utmaningarna för branschens fortsatta utveckling och förbättring.

6.7 Bristfällig empowerment försvårar framgångsrik service recovery

Hong, Liao, Raub och Han (2016) associerar initiativförmåga med både arbetsengagemang och förhöjd prestation. Det empiriska materialet från intervjustudien tyder på att frontlinjepersonalen till viss del tar eget initiativ men att majoriteten drar sig för att själva initiera service recovery då de känner att de saknar både mandat och kompetens kring ämnet. Vidare rapporterade en del respondenter att de var osäkra på till vilken grad ledningen välkomnade personalen att ta eget initiativ. Ferris (2017) tar upp faktumet att personligt initiativ inte alltid ses som något positivt och att det kan mottagas skeptiskt från andra arbetare. Även en av de intervjuade med ledarbefattning konstaterade till exempelvis att personalens egna åsikter ej bör uttryckas och att de bör be ledningen om hjälp vid service failure. Wihler et al. (2017) konstaterar att en arbetsplats med ett klimat som efterfrågar initiativförmågan bland de anställda leder till att allt fler börjar visa upp dessa förmågor. Resultaten

från studiens intervjuer indikerar att eget initiativ saknas och att en bidragande orsak till detta är ledarskapet och klimatet inom organisationen.

Rätteligen kan ett ledarskap som ökar personalens kompetens och initiativförmåga relaterat till service recovery av ett service failure vara av intresse att implementera. Ett ledarskap som hjälper anställda att lyckas, istället för att bara korrigera misstag och vara auktoritärt. Mycket tyder på att den viktigaste strategin för lyckosam service recovery faktiskt är behandling av personal. Att öka arbetstillfredsställelsen bland servicepersonal ökar potentialen att generera högre kundtillfredsställelse och därmed bättre resultat.

7 Slutsats

Syftet med studien var att tolka empowering ledarskaps implementering inom restaurangbranschen och dess eventuella påverkan på frontlinjepersonals initiativförmåga vid service recovery.

Studiens resultat indikerar att empowering ledarskap baserat på Spreitzers fyra dimensioner av empowerment *påverkan, mening, självbestämmande och kompetens* inte implementeras i de organisationer som ingår i undersökningen. Frontlinjepersonal upplever att de inte har individuell betydelse för organisationen och att de har ett bristande inflytande på arbetsplatsen.

Trots att frontlinjepersonalen samt ledare anser att felhantering och kundnöjdhet är betydelsefullt saknas kunnighet och självveffektivitet i arbetet med service recovery. Vidare konstaterades att auktoritärt ledarskap i stor grad fortfarande implementeras inom restauranger och att detta skadar den egna kompetensen samt förhindrar eventuell implementering av empowering ledarskap, då dessa två ledarskapsstilar inte kan samexistera.

Resultaten återspeglar att empowering ledarskap inte implementeras i restaurangerna i denna studie. Det faktum att empowering ledarskap inte implementeras kan tolkas som orsaken till hämmad initiativförmåga hos frontlinjepersonalen. Bristen på initiativförmåga hindrar i sin tur framgångsrik service recovery och minskar kundnöjdheten.

Vi kunde se att stress var en återkommande faktor som påverkade respondenter på olika sätt. Eftersom fenomenet ligger utanför studiens omfattning behandlades inte företeelsen. Vi kan utifrån studien dra slutsatsen att stress påverkar frontlinjepersonalen, och möjligen även ledarna som intervjuats.

7.1 Studiens bidrag

Studien undersöker ett ämne som det inte tidigare varit ett föremål för extensiv forskning. Bidragen är således av den tolkande arten.

Genom att tolka restaurangers organisation kopplat till empowering ledarskap baserat på Spreitzers fyra dimensioner av empowerment *påverkan, mening, självbestämmande och kompetens* skapas en tydligare koppling mellan teorin och verkligheten.

Studien bidrar med tolkningar som tyder på att empowering ledarskap och dess dimensioner inte implementeras i restaurangerna, men att personalen i hög grad efterfrågar empowering ledarskap.

Vidare bidrar studien genom att peka på problematik som auktoritärt ledarskap för med sig. Studien identifierar även viktiga drivkrafter för medarbetarnas prestation och initiativförmåga vilka inkluderar konstruktiv kritik, tydliga direktiv, utbildning samt ett ledarskap som uppmuntrar initiativtagande personal.

7.2 Studiens begränsningar

Eftersom studien berör endast ett fåtal restauranger inom en stor bransch bidrar studien inte till generella slutsatser kring branschen som helhet. Med detta sagt anser vi att studiens resultat är intressanta för hela branschen att begrunda samt forska vidare kring, då denna forskning öppnat upp för nya synsätt och aspekter.

Något annat som begränsat studien är antalet respondenter som intervjuats. Vi hade gärna sett en liknande studie i betydligt större skala för ytterligare slutsatser kring ledarskapssituationen inom restaurangbranschen i stort.

7.3 Förslag till framtida forskning

Framtida studier behöver utforska varför empowering ledarskap inte implementerats trots att både litteratur och anställda på restauranger efterfrågar det. Något annat som bedöms intressant för vidare forskning är vikten, orsaken och konsekvensen av den auktoritära traditionen inom restaurangbranschen. Det står klart att större provstorlekar kan ge ökat förtroende för att studieresultaten skulle vara konsekventa i andra (liknande) grupper. Vi rekommenderar även longitudinell forskning för att fastställa nivåerna av psykologisk empowerment under en tidsperiod.

Ett annat intressant framtida forskningsområde rör stressen och dess påverkan på både frontlinjepersonal och ledare på restauranger. Studier mer inriktade på detta fenomen behövs för att ta reda på i hur stor utsträckning respondenter känner av stress och vad anledningen till dess uppkomst är.

7.4 Implikationer för organisation och ledarskap inom restauranger

Ledare på restauranger har enligt Valentini (2009) utövat auktoritärt ledarskap i med än hundra år. Den starka hierarkin var från början en framgångsfaktor, men dess implementering i nutid är problematisk (ibid).

Mycket tyder på att det krävs investeringar i ledarutveckling och revision av restaurangers ledarstrategi för kontinuerlig förbättring. Den aktuella studien var en utforskning av anställdas upplevelser inom restaurangorganisationer för att avgöra om ledarskapet påverkar medarbetarnas prestation och initiativförmåga vid service recovery. Resultaten tyder på att empowering ledarskap skulle ha ett positivt inflytande på medarbetarnas prestation och initiativförmåga. Studien indikerade att det finns en stark relation mellan anställdas prestation och utbildning på arbetsplatsen. Organisationer som upplever brist på kompetens hittade skäl kopplade till ledarskapet och bristen på tydliga direktiv, konstruktiv kritik samt upplärning. Studien lyfte fram några insikter om varför anställda behöver bemötas med ett alternativ till auktoritärt ledarskap för att förbli engagerade, produktiva och aktivt bidra till organisationens framgång.

Ledare inom restaurangbranschen har en möjlighet att stärka och berika tillämpningar av empowering ledarskap och därmed förbättra medarbetarnas prestation och initiativförmåga. En annan rekommendation är att ta itu med klyftan i relationen mellan chefen och anställda. Studiens resultat indikerar att chefer kan dra nytta av både emotionell intelligens och utbildning i mänskligt kapital. Reid (2008) diskuterade teman som ger ledarskapsframgång, och uttryckte att:

”Motståndskraftiga ledare använder sig av den känslomässiga intelligenskompetensen, som involverar självmedvetenhet, hantering av sig själv, medvetenhet om andra och hantering av relationer. De hjälper till att minska beteenden som inte fungerar för oss och maximera de som gör det ” (Reid, 2008, s. 3).

Känslomässiga kompetenser och självkritik kan hjälpa ledare att överbrygga avståndet till anställda och förbättra konsekvenser och beteenden av ledarskapet.

Vidare indikerar tidigare litteratur inom ämnet, såväl som studiens resultat, att det är av yttersta vikt att genomföra handlingsplaner för att hantera service failure eftersom ett företag inte har råd att släppa misslyckanden utan att ta hand om det på rätt sätt. Om slutsatsen är att återhämtning av tjänster inte bara är gynnsam på många sätt, utan helst behöver vara omedelbar, blir vikten av kompetent servicepersonal svår att ignorera. Således är det uppenbart att cheferna behöver spendera tid på teamorientering och utbildning, samt att skapa formella riktlinjer för personalen.

8 Källförteckning

Afsar, B., & Bibi, A. (2018). Leader-member exchange and innovative work behavior: The role of intrinsic motivation, psychological empowerment, and creative process engagement. *Perspectives of Innovations, Economics and Business, 18*(1), 25-43. DOI:10.15208/pieb.2018.3

Avolio, B. J., Zhu, W., Koh, W., & Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: Mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior, 25*(8), 951–968. https://doi.org/10.1002/job.283

Babakus, E., Yavas, U., Karatepe, & Avci, T. (2003). The Effect of Management Commitment to Service Quality on Employees' Affective and Performance Outcomes. *Journal of the Academy of Marketing Science, 31*(3), 272–286. https://doi.org/10.1177/0092070303031003005

Bandura, A. (1998). Self-efficacy. In V. S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of human behavio*r (4, 71-81). New York: Academic Press. (Reprinted in H. Friedman [Ed.], *Encyclopedia of mental health. San Diego: Academic Press*

Boshoff, C., & Leong, J. (1998). Empowerment, attribution and apologising as dimensions of service recovery: An experimental study. *International Journal of Service Industry Management, 9*(1), 24-47. https://doi.org/10.1108/09564239810199932

Cao, Z., Robb, D., & Lu, Q. (2008). Service failure, recovery and improvement: The case of a Chinese restaurant. *International Journal of Services and Operations Management - Int J ServOperManag, 4*(2). DOI:10.1504/IJSOM.2008.016612

Chow. H., Wing-chun. L., & Hong. D. (2006). The impact of developmental experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *International Journal of Hospitalet Management, 25*(3), 478-495. https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2005.03.002

Chukwusa, J. (2018). Autocratic Leadership Style: to Success in Academic Libraries. *Library Philosophy and Practice.*

Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: Integrating theory and practice. *The Academy of Management Review, 13*(3), 471–482. https://doi.org/10.2307/258093

Dutta. K., & Venkatesh. P. (2007). Service failure and recovery strategies in the restaurant sector. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, 19*(5), 351-363. https://doi.org/10.1108/09596110710757526

Essawy, M. (2016). Job Stressors, Emotional Exhaustion and Service Recovery in Independent Quick Service Restaurants in Egypt: An Empirical Investigation. An *International Journal of Akdeniz University Tourism Faculty, 4*(1), 1-16.

Frese, M., & Fay, D. (2001). Personal initiative: an active performance concept for work in the 21st century. *Research in organizational behavior, 23*, 133–187. DOI:10.1016/S0191-3085(01)23005-6

Gkorezis, P., Hatzithomas, L., & Petridou, E. (2011). The Impact of Leader's Humour on Employees' Psychological Empowerment: The Moderating Role of Tenure. *Journal of Managerial Issues, 23*(1), 83-95.

Guchait, P., & Paşamehmetoğlu, A. (2014). The Importance of Error Management Culture in Organizations: The Impact on Employee Helping behaviours During Service Failures and Recoveries in Restaurants. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism, 14*(1), 45-67. DOI:10.1080/15332845.2014.904175

Hong, Y., Liao, H., Raub, S., & Han, J. H. (2016). What it takes to get proactive: An integrative multilevel model of the antecedents of personal initiative. *Journal of Applied Psychology, 101*(5), 687–701. https://doi.org/10.1037/apl0000064

Koc. E. (2019). Service failures and recovery in hospitality and tourism: a review of literature and recommendations for future research. *Journal of Hospitality Marketing & Management, 28*(5), 513-537. DOI:10.1080/19368623.2019.1537139

Li, S-L., He, W., Yam, K. C., & Long, L-R. (2015). When and why empowering leadership increases followers' taking charge: A multilevel examination in China. *Asia Pacific Journal of Management, 32*(3), 645–670. https://doi.org/10.1007/s10490-015-9424-1

Llorens, S., Bakker, A. B., Schaufeli, W., & Salanova, M. (2006). Testing the robustness of the job demands-resources model. *International Journal of Stress Management, 13*(3), 378–391. https://doi.org/10.1037/1072-5245.13.3.378

Mack. R., Mueller. R. D., Crotts. J., & Broderick, A. J. (2000). Perceptions, corrections and defections: implications for service recovery in the restaurant industry. *An International Journal, 10*(6) 339-346. DOI:10.1108/09604520010352256

Mahfooz Rao, H., & Zaidi, U. (2020). How different Perceived Leadership Styles have an influence on Organizational Commitment on Tourism SMEs? *African Journal of Hospitality, Tourism and Leisure, 9*(1).

May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The Psychological Conditions of Meaningfulness, Safety and Availability and the Engagement of the Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77, 11-37. https://doi.org/10.1348/096317904322915892

Mayring, P. (2002). Qualitative content analysis: Research instrument or mode of interpretation? *The role of the researcher in qualitative psychology*, 139-148.

Melhem, Y. (2004). The antecedents of customer-contact employees' empowerment. *Employee Relations, 26*(1), 72-93. https://doi.org/10.1108/01425450410506913

Moghimi, S., & Muenjohn, N. (2014). The Conceptual Link between Leadership and Innovation: The Role of Organizational Climate and Personal Initiative. *In the Asian Conference on Business & Public Policy 2014*, 1-18.

Moura, D., Orgambídez-Ramos, A., & Neves de Jesus, S. (2015). Psychological Empowerment and Work Engagement as Predictors of Work Satisfaction: A Sample of Hotel Employees. *Journal of Spatial and Organizational Dynamics, 3*(2), 125-134.

Olivier, A., & Rothmann, S. (2007). Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company. *South African Journal of Industrial Psychology*, 33. DOI:10.4102/sajip.v33i3.396.

Othman, Z., Zahari, S., & Radzi, S. (2013). Customer Behavioural Intention: Influence of Service Delivery Failures and Service Recovery in Malay Restaurants. *Procedia - Social and behavioural Sciences, 105*, 115–121. DOI:10.1016/j.sbspro.2013.11.013

Othman, Z., Zahari, M. S. M., Radzi, S. M., Ismail, T. A. T., & Majid, H. N. A. (2018). The Effect of Service Delivery Failures on Service Recovery: A Causal Study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *8*(15), 33–48.

Ottenbacher, M., Boser, S., Harrinton, R., & Ogbeide, G-C. (2017). Complaint management in hospitality organizations: The role of empowerment and other service recovery attributes impacting loyalty and satisfaction. *Tourism & Hospitality Research, 17*(2), 204-216.

Quinn, R. E., & Spreitzer, G. M. (1997). The road to empowerment: Seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics, 26*(2), 37–49. https://doi.org/10.1016/S0090-2616(97)90004-8

Ryan, R., & Deci, L. (2001). On Happiness and human potentials: A review of research on hedonic and eudaimonic well-being. *Review of Psychology* 52, 141-166.

Ryan, R., Huta, V., & Deci, E. (2008). Living well: A self-determination theory perspective on eudaimonia. *Journal of Happiness Studies*. 9. 139-170. DOI:10.1007/s10902-006-9023-4.

Silber. I., Israeli. A., Bustin. A., & Zvi. O. (2009). Recovery Strategies for Service Failures: The Case of Restaurants. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing, 18*(7), 730-740. DOI:10.1080/19368620903170273

Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal, 38*(5), 1442–1465. https://doi.org/10.2307/256865

Thomas, K., & Velthouse, B. (1990). Cognitive Elements of Empowerment: An "Interpretive" Model of Intrinsic Task Motivation. *The Academy of Management Review, 15*(4), 666-681. https://doi.org/10.5465/amr.1990.4310926

Thomas, R. A., Pentareddy, S., Suganthi, L., Joy, G., & Anbuudayasankar, S. P. (2018). Road to employee commitment: the role of empowerment, leadership and culture. *International Journal of Business Innovation and Research, 16*(4), 486-506. DOI:10.1504/IJBIR.2018.093523

Tsai, C-T., & Su, C-S. (2009). Service failures and recovery strategies of chain restaurants in Taiwan. *The Service Industries Journal, 29*(12), 1779-1796. DOI:10.1080/02642060902793599

Tuckey, M., Bakker, A., & Dollard, M. (2012). Empowering Leaders Optimize Working Conditions for Engagement: A Multilevel Study. *Journal of Occupational Health Psychology 17*(1), 15-27. DOI:10.1037/a0025942

Valentini, K. (2009). Leadership Skills and Challenges in Hospitality Management Education. *UNLV Theses, Dissertations, Professional Papers, and Capstones*. https://digitalscholarship.unlv.edu/thesesdissertations/1200

Vecchio, R. P., Justin, J. E., & Pearce, C. L. (2010). Empowering leadership: An examination of mediating mechanisms within a hierarchical structure. *The Leadership Quarterly, 21*(3), 530–542. https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2010.03.014

Wihler, A., Blickle, G., Ellen, B. P., Hochwarter, W., & Ferris, G.R. (2017). Personal initiative and job performance evaluations: Role of political skill in opportunity recognition and capitalization. *Journal of Management, 43*(5), 1388-1420. https://doi.org/10.1177/0149206314552451

Zhu, J., Yao, J., & Zhang, L. (2019). Linking empowering leadership to innovative behavior in professional learning communities: the role of psychological empowerment and team psychological safety. *Asia Pacific Education Review, 20*(4), 657–671.

Bilaga 1. Empowering ledarskap och frontlinjepersonals initiativförmåga

Deltagandet och respondenternas rättigheter

Deltagandet i denna studie är helt frivilligt och ni har möjlighet att avbryta när än ni skulle vilja detta. Skulle det dyka upp frågor under intervjun som ni inte känner er bekväma med att svara på kan ni självklart hoppa över den. Era personuppgifter samt all information ni bidrar med till studien hålls anonym och kommer endast användas för vår forskning.

Intervjuerna spelas in för att senare transkriberas. Alla som intervjuas får sedan läsa igenom transkriberingen för att intyga att vi uppfattat och tolkat allt på korrekt sätt. Alla som deltagit kommer även få möjligheten att ta del av det färdiga arbetet när tiden för detta är kommen.

Målet med studien

Målet med denna studie är att ta reda på hur frontlinjepersonal ser på sitt arbete, sin initiativförmåga och sin chef. Vi intresserar oss särskilt för individernas egna upplevelser, tankar och känslor kring detta.

Förtydligande av termer som tas upp i intervjun

Frontlinjepersonal - anställda som arbetar med kundbemötandet.

Service failure - när något går fel på en restaurang, exempelvis att en beställning har glömts eller att det är något fel med maten.

Service recovery - de åtgärder som man vidtar för att lösa ett service faliure, det man gör för att förvandla en missnöjd kund till en nöjd kund.

Empowering ledarskap - en ledarskapsstil som fokuserar på att skapa stärkta anställda genom att delegera och låta dem också ta plats och komma med tankar och idéer.

Bilaga 2. Intervjufrågor

Allmänt

Vad tror du är de viktigaste sakerna för dig att veta och vara bra på som servitör/servitris för att gästen ska ha en fantastisk upplevelse?

Om du märker att en kund verkar missnöjd med upplevelsen, vad gör du?

Berätta precis vad som händer steg för steg, från det ögonblick en kund visa missnöje tills de går ut genom dörren?

Har ledningen någonsin gett dig någon individuell feedback (positiv eller negativ) angående din arbetsprestanda?

Vad skulle du säga att du behöver, när det gäller stöd och hjälp, från dina chefer för att bli effektivare och ta mer initiativ vid service recovery?

Vad tycker du är de två största skillnaderna mellan en chef som får dig att känna dig empowered och en som inte gör det? Vilken typ av chef har du nu?

Påverkan

Tycker du att service recovery är viktig för en restaurang?

Känner du att din individuella prestanda vid service recovery är viktig för företaget?

Känner du att du personligen har en positiv inverkan på företagets resultat?

Har du någonsin fått några riktlinjer eller utbildning från din chef för hur du hanterar olyckliga kunder?

Om ja, finns det något med restaurangens policy och regler för hur du hanterar ett service failure som du hade ändrat eller förbättrat om det var din restaurang?

Skulle du känna dig bekväm att föreslå dessa förbättringar till din chef?

Mening

Känner du att ditt arbete är meningsfullt för dig som individ?

Känns det meningsfullt för dig personligen att hjälpa en olycklig kund och göra dem lyckliga?

Vad tycker du att du är mest stolt över kring hur du hanterar service failure?

Känner du att din närvaro som individ gör skillnad för dina kollegor och för restaurangen som helhet?

Självbestämmande

Hur tycker du kring att ta egna initiativ vid service recovery?

Känner du dig bekväm med att lägga fram förslag och ta egna initiativ på arbetsplatsen?

Känner du att dina ledare bryr sig om dina åsikter och din feedback om restaurangens servicekvalitet?

Berätta om en tid du kände dig riktigt nöjd med hur du hanterade en olycklig kund? Varför tror du att det gick så bra? Vad tar du med dig från den upplevelsen?
Berätta om en tid som du kände dig riktigt missnöjd med hur du hanterade en olycklig kund? Varför tror du att det blev fel? Vad tar du med dig från den upplevelsen?

Kompetens

Känner du att det finns några aspekter av jobbet som du inte helt behärskar?
Om det någonsin fanns några arbetsfärdigheter som du saknade, märkte din chef det?
Om ja, fick du då feedback eller utbildning i den här färdigheten?
Känner du att du fick all den utbildning och utveckling du behövde för att prestera riktigt bra i din arbetsroll?
Kan du berätta om någon gång du känt dig osäker på hur du skulle hantera och utföra en arbetsuppgift?
Känner du att du har möjlighet och vet hur du vidtar de åtgärder som krävs för att återställa ett service failure?