



**Johanna Celinda Åhrberg**

---

**Distansledarskap av  
Facility Management prosjekt**  
En kvalitativ casestudie om konsekvenser av opplevd distans  
på engagemang i en arbeidsintensiv organisasjon

**Masteroppgave våren 2019  
OsloMet – storbyuniversitetet  
Handelshøyskolen (HHS)**

**Masterstudiet i økonomi og administrasjon**

## **Förord**

Denna uppsats på 30 studiepoäng är det avslutande projektet av mina masterstudier på Handelshøyskolen ved OsloMet. Uppsatsen har skrivits i perioden januari till maj 2019. Studieprogrammet Master i Økonomi og Administrasjon har varit ett spännande, krävande och otroligt lärorikt studie. Temat på denna uppsats inspireras av min bachelorgrad i Facility Management, som representerar en bransch jag upplever som intressant och växande i Norge.

Trots att jag skriver denna uppsats själv har det varit många konstruktiva samarbeten igenom våren. Därför vill jag först och främst tacka min vägledare: Knut Boge, för konstruktiv kritik, idéer och din tillgänglighet. Det har varit ovärderligt för arbetet med denna uppsats. Jag vill även rikta ett stort tack till Sodexo som tackade ja till att samarbeta med mig och har bidragit med resurser och kunskap om branschen. Speciellt tack till alla respondenter som deltagit i intervjuerna, utan er hade denna uppsats inte blivit av. Ni har delat viktiga, subjektiva reflektioner runt relationer och engagemang.

Jag vill också tacka vänner och familj som ställt upp, speciellt min sambo som stöttat mig varje dag under våren och motiverat mig i dom stunder det varit som mest krävande.

Johanna Celinda Åhrberg  
Handelshøyskolen ved OsloMet  
Oslo, 31 maj 2019

## Sammandrag

Denna masteruppsats undersöker hur distansledarskap i en organisation kan påverka relationer och engagemang på arbetsplatsen. Målet är att studien ska bidra till förslag om hur man kan reducera den eventuellt negativa effekten av upplevd distans och öka engagemanget hos servicemedarbetare i Sodexo.

Uppgiften utgår från fem case i Facility Management organisationen Sodexo Norge AS. Valet av de fem casen gjordes med syftet att kunna identifiera skillnader och likheter i hur dessa leds. Data samlades in genom 19 intervjuer av respondenter på tre olika nivåer i rollerna kontraktchef, site manager och servicemedarbetare. Syftet med studien är att skapa en förståelse för effekten av distans, relationer och engagemang i en arbetsintensiv organisation som Sodexo. Problemställningen som undersöks är:

*Hur påverkar relationen mellan ledare och anställd vid distansledarskap av projekt i Sodexo upplevelsen av distans och servicemedarbetarnas engagemang?*

Den teoretiska ramen till studien baseras på tidigare forskning och teori innanför områden som distansledarskap, LMX och engagemang. De fynd som gjorts i studien indikerar att relationen mellan kontraktchef och site manager har en betydning för upplevelsen av distans och servicemedarbetarens engagemang. Det mest överraskande fyndet är att det indirekta ledarskapet från administrativa ledare på huvudkontoret ser ut att ha en större effekt på anställdas engagemang än förväntat.

Resultaten indikerar att relationen mellan ledare och anställd har betydning för upplevelsen av distans i Sodexo. Det som kännetecknar ledaren i de case som upplever mindre distans är egenskaper som framförallt igenkänns vid hög-kvalitets LMX. Vidare ser tillhörighet till Sodexo, transparent information och utveckling ut att påverka servicemedarbetarnas engagemang och upplevelse av Sodexo som arbetsgivare.

**Nyckelord:** Distansledarskap, Facility Management, LMX, Leader Member Exchange, Relationer, Kommunikation, Virtuellt ledarskap, Serviceorganisation, Tjänster, Engagemang

## **Abstract**

This master's thesis examines how remote leadership in an organization can affect relationships and engagement at the workplace. The aim for the study is to contribute to suggestions on how to reduce the possible negative effect of perceived distance and increase employee engagement.

The thesis is based on five cases in Sodexo Norge AS, a global Facility Management organization. The choice of five cases was made with the aim of being able to identify similarities and differences between how these are led. Data was collected through 19 interviews of respondents at three different levels in the organization in the roles of contract manager, site manager and service employee. The purpose of the study is to create an understanding of how distance, relationships and engagement affect a labor-intensive organization such as Sodexo. The following research question will be examined:

*How does the relationship between the leader and employee during remote leadership of projects in Sodexo affect perceived distance and service employees' engagement?*

The theoretical framework for the study is based on previous research and theory within areas such as remote leadership, LMX and engagement. The findings made in the study indicate that the relationship between contract manager and site manager has an impact on perceived distance and the service employee's engagement. The most surprising finding is that the indirect leadership by personnel at the head office seems to have a greater effect on the service employees' engagement than anticipated.

The results indicate that leadership style and close relationships are important for the perception of distance within Sodexo. What characterizes the leader in the cases that experience less distance are attributes that are recognized in high-quality LMX. Furthermore, organizational belonging, information and development seems to influence the employees' level of engagement as well as their perception of Sodexo as an employer.

**Keywords:** Remote leadership, Facility Management, LMX, Leader Member Exchange, Relations, Communication, Virtual leadership, Service organization, Services, Engagement

# Innehållsförteckning

<b>Förord .....</b>	<b>i</b>
<b>Sammandrag.....</b>	<b>ii</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>iii</b>
<b>1 INLEDNING.....</b>	<b>1</b>
1.1 Bakgrund.....	1
1.2 Casestudie i Sodexo .....	4
1.3 Studiens relevans .....	7
1.4 Syfte och problemställning .....	8
1.5 Studiens vidare disposition.....	8
<b>2 TEORI.....</b>	<b>9</b>
2.1 Service-Profit Chain .....	9
2.2 Distansledarskap.....	10
2.3 Kommunikation .....	14
2.4 Relationer på arbetsplatsen .....	16
2.5 Engagemang .....	20
2.6 Kontraktledarskap .....	23
2.7 Tjänster.....	24
<b>3 FORSKNINGSFRÅGOR .....</b>	<b>26</b>
<b>4 METOD .....</b>	<b>27</b>
4.1 Analys av tidigare forskning .....	27
4.2 Forskningsdesign .....	27
4.3 Val av organisation.....	28
4.4 Datainsamling.....	30
4.5 Etik.....	32
4.6 Analys.....	33
4.7 Kvalitet.....	34
<b>5 ANALYS.....</b>	<b>36</b>
5.1 Introduktion av case.....	36
5.2 Distansledarskap och kommunikation.....	38
5.3 Relationer på arbetsplatsen .....	48
5.4 Servicemedarbetarens engagemang.....	55
5.5 Servicemedarbetarens roll vid driften av ett projekt.....	65
5.6 Sammanfattning och svar på forskningsfrågor.....	69

<b>6</b>	<b>KONKLUSION .....</b>	<b>72</b>
6.1	<i>Studiens bidrag och svar på problemställning .....</i>	72
6.2	<i>Förslag till lösningar för att reducera upplevd distans och öka engagemang .....</i>	73
6.3	<i>Begränsningar och svagheter .....</i>	74
6.4	<i>Förslag till vidare studier .....</i>	75
	<b>Referenser .....</b>	<b>76</b>
	<b>Bilaga 1: Litteratursök.....</b>	<b>80</b>
	<b>Bilaga 2: Godkännande NSD .....</b>	<b>81</b>
	<b>Bilaga 3: Informationsbrev till respondenter .....</b>	<b>82</b>
	<b>Bilaga 4: Godkännande för datalagring, OsloMet .....</b>	<b>84</b>
	<b>Bilaga 5: Intervjuguide Kontraktchef .....</b>	<b>85</b>
	<b>Bilaga 6: Intervjuguide Site Manager .....</b>	<b>86</b>
	<b>Bilaga 7: Intervjuguide Servicemedarbetare .....</b>	<b>88</b>

# 1 INLEDNING

I detta kapitel kommer jag belysa varför distansledarskap är ett aktuellt tema för Sodexo Norge AS (härefter Sodexo) som organisation och varför det är behov för forskning på området. Kapitlet inleds med en introduktion av Facility Management (härefter FM)-branschen och bakgrunden till distansledarskap, Leader Member Exchange och engagemang som tema. Därefter introduceras Sodexo och argument för studiens relevans. Slutligen presenteras problemställning och uppsatsens disposition.

## 1.1 Bakgrund

*“Ledarna måste vara mer öppna till oss anställda, vara snälla och lyssna på oss. Inte bara vara intresserad i vad som sker med projektet och kunden. Jag förstår att kunden är prioritet nummer ett, men har de inte oss anställda – vem ska då ta vara på kunden?” (Servicemedarbetare i Sodexo)*

Kommentaren vittnar om realiteten i utmaningarna som kan uppstå vid distansledarskap. Den anställda jobbar för en kund till FM-organisationen Sodexo och har begränsad kontakt med närmaste ledare och övriga organisationen, detta då kundens kontor är den dagliga arbetsplatsen. Formellt beskrivs FM som en: *“organisatorisk funktion som integrerar människor, platser och processer inom en byggd miljö med syftet att förbättra livskvalitet till människor och produktiviteten av kärnverksamheten”* (ISO 2017, min översättning). Det är en bransch med stort potential, en total omsättning på upp mot 100 miljarder NOK i Norge och en förväntad årlig växt på 4%, där framförallt efterfrågan av samlade tjänster, miljövänliga- och teknologiska lösningar förväntas öka (NHO 2018, 8). FM-branschen beskrivs som en arbetsintensiv bransch där stora delar av kostnaderna påverkas av arbetsstyrkan, därmed skiljer sig personalledarskap markant sig från yrken som baseras på ren produktion (Boxall och Purcell 2011, 226). Bland annat förväntas anställda i branschen vara mer utsatta för rollkonflikter när anställda upplever motstridande krav på arbetsplatsen från till exempel ledare och kunder (STAMI 2018, 66). Samtidigt är en utmaning i branschen att kostnader är en av de absolut viktigaste faktorerna när kunder evaluerar köp av tjänster (ISS 2018, 2), något som kan bidra till att det är svårt att konkurrera med fokus på kvalitet när man opererar med låg marginal. Majoriteten av servicemedarbetarna i Sodexo jobbar inte i direkt anknytning till organisationens huvud- eller regionkontor. De är istället outsourcade för att utföra tjänster till kunder av Sodexo, och har därmed arbetsplats hos en kund. Detta innebär att en stor del av arbetet sker på *distans* till Sodexo som arbetsgivare.

### 1.1.1 Distansledarskap

Går man helt tillbaka till tiden då Julius Caesar regerade för över 2000 år sedan beskrivs han som ledare som klarade av att styra militära trupper världen över och skapa ett imperium utan att själv befinna sig på plats (Yukl 2013, 17; Hauge 2016). Caesar lyckades redan då med att skapa inflytande trots geografisk distans, utan de kommunikationsverktyg vi har idag (Hauge 2016). Frågan om hur man som ledare ska lyckas med ledarskap på distans är fortfarande väldigt aktuell, i en allt mer dynamisk arbetsvardag, trots att vi kommit långt sedan Caesars imperium. Nyare studier har utmanat den klassiska forskningen runt geografisk distans och fokuserar istället på konsekvenser, och bakgrund, till *upplevd* distans. Distans argumenteras därmed för att vara något *subjektivt* som kan variera mellan individer och påverkas av ledarens beteende (Siebdrat, Hoegl och Ernst 2014, 775). Argumentet förstärks av tidigare studier som poängterar att bakgrund från olika kulturer kan bidra till distans, vilket kan förstärkas av olik förståelse för organisationskultur, normer och roller i en grupp (Napier och Ferris 1993, 323). Kulturella skillnader kan uppstå oavsett bakgrund av land, språk, ålder, kön eller utbildning på tvärs av nivåer i en organisation. Detta kan skapa begränsningar i hur anställda förstår budskap som kommuniceras, då man kan ha olik förståelse för begrepp som används (Dahl 2013, 78-79; Chang, Hung och Hsieh 2014, 1330) som därför vidare kan bidra till upplevd distans.

Interaktion och kommunikation mellan ledare och anställda framhävs som en utmaning vid distansledarskap (Howell, Neufeld och Avolio 2005, 281), med bakgrund i att kommunikation kan ske på flera olika sätt och förmedlas med ord eller handling (Dahl 2013, 55–56). Eftersom kommunikation är mer än bara innebörden i ord, men också kroppsspråk, olika tecken och det beteende avsändaren har, kan nyanseringar och delar av budskapet försvinna i det att man inte möts (Dahl 2013, 56-57). Antonakis och Atwater (2002, 698) framhäver att digitala verktyg kan vara till hjälp vid distans, men samtidigt bidra till upplevda kommunikationsproblem då det kan komplicera tillit och ledarens förmåga att inspirera de anställda. Utmaningar som dessa antas kunna reduceras med olika ledaregenskaper som kan bidra till mindre konflikter. I studien (2002, 697) anses distans vara en viktig, förklarande faktor till om ledare klarar av att skapa inflytande över de anställda eller inte. I en vardag som karakteriseras av teknologi och digitalisering skulle man kunna tänka sig att de verktyg som idag finns ska förenkla distansledarskap och kommunikation mellan anställda med geografisk spridning. Kan dessa verktyg verkligen ersätta det dagliga mötet med ledaren? Eller skapar det egentligen osäkerhet och konflikter mellan ledare och anställda som sitter med olik



förväntning och perception av situationer? Möjligheterna och utmaningarna distansledarskap bär med sig har resulterat i *ett nytt paradigm* med ett argument för att ledare bör ändra sitt ledarskap alltefter hur och vart arbetet genomförs (Hauge 2016; O'Mahony 2017).

### 1.1.2 Relationer på arbetsplatsen

Ledarskap är ett tema med lång historia där inflytelserika ledare som klarat av att samla och påverka människor i stor grad har omtalats och studerats flitigt av forskare. Man har ifrågasatt hur vissa ledare lyckas bättre än andra och vilka egenskaper som definierar och kännetecknar effektivt ledarskap (Yukl 2013, 17-18). I klassiska ledarskapsteorier antas ledaren ha samma relation, eller beteende, mot alla sina anställda. Nära relationer mellan ledare och anställd i en organisation kunde kategoriseras som svek av andra då man upplevs bedra sina egna kollegor, samtidigt som det ansågs onaturligt att samtala med en överordnad (Lysgaard 1967, 116). Senare forskning belyser istället fördelar som relationen mellan ledare och anställd kan föra med sig. Dansereau Jr, Graen och Haga (1975) presenterade det som då var en ny form av ledarskapsteori som utmanade klassiska antagningar och föreslog att det skapas dyadiska relationer mellan ledare och anställda i en organisation. Relationen baseras på ledarens och den anställdas roll i organisationen i en utbytesprocess. Teorin har under åren har mynnat ut i *Leader-Member Exchange* (härefter LMX). Graen och Uhl-Bien (1995) framhäver att de relationer som skapas mellan ledare och anställd bidrar till att dela in anställda i så kallade *in-groups* eller *out-groups* beroende på hur medlemmarna i dyaden upplever kvaliteten på relationen (Graen och Uhl-Bien 1995, 229). Senare studier har bland annat försökt koppla distansledarskap med hur egenskaper hos ledare kan påverka prestationen hos de anställda. Resultaten indikerar bland annat att ledarskap på distans påverkar effekten av de olika formerna för ledarskap i motsatt riktning jämfört med när ledaren är fysiskt närvarande (Howell, Neufeld och Avolio 2005, 281).

### 1.1.3 Engagemang

Engagemang definieras som: "*En stark, känslomässig tillhörighet till en sak man går starkt inför*" (Store Norske Leksikon, s.v. "Engasjement" läst 21 april 2019, min översättning) eller som Aon (2018a, 2) beskriver: "*nivån på den anställdas psykiska investering i sin organisation*". Definitionerna vittnar om att anställda som är engagerade investerar känslomässigt i arbetsgivaren, och därav har ett behov för liknande investering gengäld. Arbetstagare i västra Europa ser dock ut att vara lite engagerade på arbetsplatsen, där undersökningar visar ett samlat engagemang från 10% (Gallup 2017, 80-81), till 60% (Aon

2018a, 5). Detta anses som relativt lågt jämfört med andra delar av världen (Gallup 2017, 80-81; Aon 2018a, 5). Studier har visat att den anställdas engagemang påverkas av hur de upplever ledaren och dess prioriteringar (Popli och Rizvi 2015, 66-67). Engagemang anses vidare vara en bidragande faktor till anställdas prestation, ökar motivationen att göra det lilla extra för att nå organisationens mål (Gallup 2017, 80; Carter et al. 2018, 2485) och reducerar turnover (Shuck, Reio Jr och Rocco 2011, 437). Trots detta har det i serviceorganisationer visats att det är vanligt med ett stort fokus på kundens behov och att det är lätt att glömma bort servicemedarbetare (Popli och Rizvi 2015, 60). Detta skiljer sig ofta från kunskapsintensiva organisationer där de anställda ofta blir hanterade som organisationens viktigaste resurs.

## 1.2 Casestudie i Sodexo

Studien genomförs som en case-studie av tjänsteleverantören Sodexo Norge AS som är ett dotterbolag till det globala börsnoterade bolaget Sodexo Group. Sodexo har varit verksamma i Norge sedan 1980-talet, med huvudkontor i Oslo och regionkontor flera delar av landet. Sodexo levererar servicetjänster till privat och offentligt näringsliv och har i Norge 1250 anställda fördelat på 100 olika arbetsplatser (Sodexo 2018d). FM-tjänster kan antingen produceras ”in-house” av företaget själv (Atkin och Brooks 2009, 50), eller outsourcas till en tjänsteleverantör som Sodexo som levererar både enstaka tjänster eller samlade tjänster, också kallat Total FM-kontrakt, till kunderna. *Total FM* innebär att kunden köper alla tjänster samlat av en tjänsteleverantör (Atkin och Brooks 2009, 50-52). Som ett av de största FM-bolagen i Norge har Sodexo resurser till att konkurrera om större Total FM kontrakt med ett brett spektrum av tjänster och fokuserar mycket på merförsäljning till existerande kunder, därav en önskan om lojala kunder och förlängda kontrakt. Tjänster kännetecknas av att de är immateriella, produceras och konsumeras samtidigt och ofta har behov för direkt kontakt mellan kunder och de som utför tjänsten. Detta bidrar till att det är svårt att garantera kvaliteten då en tjänst inte existerar innan köp och utförande. Det är därmed svårt att hitta en balans mellan kostnad och kvalitet (Normann 2000, 31-32). Förutom att vara arbetsintensiva argumenteras tjänsteföretag för att vara *personlighets intensiva*, något som beror på att kvaliteten och leveransen av en tjänst främst påverkas av hur individuella anställda presterar och förstår kundens behov i stunden, inte kapital, utrustning eller antalet anställda. De anställdas prestation är därmed det som avgör den slutliga kvaliteten i leveransen av tjänsten (Normann 2000, 33-34). Detta kompliceras i det att utformningen av kontrakten oftast inte

involverar medarbetarna i Sodexo och är en komplicerad och tidskrävande process som kännetecknas av ambiguitet och oförutsägbarhet i det att man skapar något som man inte ännu vet konsekvenserna av (Similä 2006, 37). Utmaningen är att agentproblem kan uppstå på alla nivåer av kontraktet där målkongruens inte alltid är en självklarhet (Similä 2006, 26-27; Anthony et al. 2014, 426-427), både mellan Sodexo och kund, och anställda på olika nivåer i Sodexo.

### *1.2.1 Distansledarskap i Sodexo*

I dialog med nyckelpersoner i Sodexo har utmaningarna med distansledarskap framhävts. Succé med distansledarskap anses som en förutsättning för att lyckas i branschen i framtiden, men också på grund av krav från anställda på mer autonomi och ansvar. Det har uttryckts ett intresse för att undersöka vilken betydning relationen mellan kontraktchef (härefter KS), site manager (härefter SM) och servicemedarbetare (härefter SA) i olika projekt har för engagemanget vid distansledarskap. KS har totalansvar för flera Total FM projekt, men befinner sig inte på dessa dagligen. Arbetet sker primärt med bas på huvudkontoret samtidigt som de olika projekten, eller kontrakten, man ansvarar för ska följas upp. KS är den ansvariga som ska följa upp avtalet till projektet för organisationens räkning (Similä 2006, 24-25) och har ansvar för att bland annat leda, utveckla och följa upp SM de har ansvar för. SM ansvarar för den dagliga driften på projektet ute hos kunden (Booty 2009, 269). SM har de samma personalrelaterade ansvaren som KS för sina SA. SA jobbar mer operativt med tjänsterna kunden i projektet har beställt och är den som dagligen är i kontakt med kunden.

### *1.2.2 Engagemangets betydning för Sodexo*

*“95% av våre ansatte er i direkte kontakt med kunder daglig. Sodexo er avhengig av våre ansattes ekspertise, stolthet og **engasjement** for at våre kunder skal være tilfreds med Sodexo og de tjenestene vi leverer”. (Sodexo 2018a)*

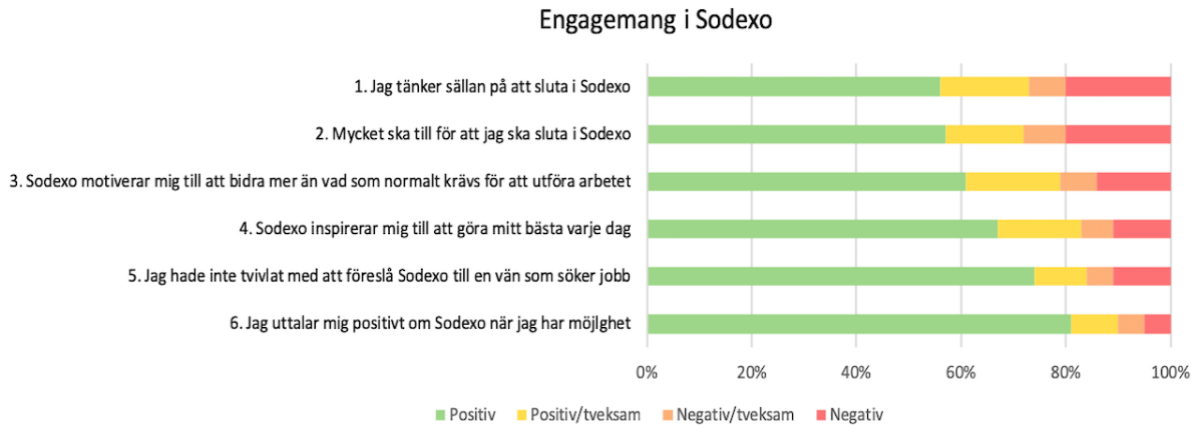
I den globala årsrapporten till Sodexo Group för 2018 poängteras att man under de senaste åren förlorat fokus på några av de viktigaste värdena, varav ett av dessa är de anställdas engagemang (Sodexo 2018b, 62). Globalt i Sodexo är engagemanget mätt till 69% (Sodexo 2018b, 62) och målet är att denna ska öka till 80% innan år 2025 (Sodexo 2018b, 35). Det poängteras att Sodexo's växt är starkt beroende av engagemanget till deras viktigaste resurs - servicemedarbetarna. Därför anses även deras möjlighet för utveckling som essentiellt för Sodexos framtid (Sodexo 2018b, 5) något som de önskar att styrka sitt fokus på (Sodexo 2018b, 62). För att uppnå växt och önskade resultat anses det viktigt med ledare som är

duktiga på att kommunicera mål och vision till de anställda samt bidra med kontinuerlig återkoppling på de anställdas arbete (Sodexo 2018b, 61). Organisationen poängterar att det är viktigt att svara snabbt på ändringar som sker i marknaden något som digitalisering är en stor del av. Mellan 2009 och 2020 förväntas produktion av digital information att multipliceras med 44. Användningen av information anses bidra till att lättare kunna anpassa sig efter kundens behov (Sodexo 2018b, 19). Sodexo utgår från Gallup rapporten när de visar till trender som är viktiga att fokusera på just nu, där mänskligt kapital anses som en essentiell faktor för succé med fokus på medarbetarnas upplevelse på arbetsplatsen (Sodexo 2018c). Samtidigt är det 66 nationaliteter bland de anställda i Sodexo, med olika erfarenheter och bakgrund (Sodexo 2016). Ett av ansvarsområdena till Sodexo framhävs vara att bygga hållbara relationer och öka engagemang genom att fokusera på att öka de anställdas livskvalitet som anställd organisationen (Sodexo 2018b, 8).

### **Medarbetarundersökning 2018 - Engagemang**

Via interna dokument från Sodexos medarbetarundersökning i Norge 2018 visas att det finns förbättringspotential på nivån av engagemang bland anställda. Det samlade engagemanget slutade på 65%, något lägre än resultatet globalt. Undersökningen delar in engagemanget i tre dimensioner: om de anställda talar positivt om arbetsgivaren, intention att stanna i organisationen och motivation att göra det lilla extra för att hjälpa organisationen att lyckas, se Figur 1. Undersökningen hade en deltagarprocent på 77% bland de som fick undersökningen, där tjänster som trafik är exkluderat (Aon 2018b).

Utöver frågorna runt engagemang visar undersökningen till att de anställda är minst nöjda med karriärutveckling (38%), hantering av prestation (40%), administrativa ledare (42%), belöning och erkännande (53%) samt lärande och utveckling (55%). De är allra mest nöjda med arbetsmiljön (79%) i organisationen. I förhållande till utveckling är det framförallt de långsiktiga möjligheterna i organisationen som upplevs frånvarande. Det uttrycks även att administrativa ledare i Sodexo inte upplevs som synliga eller tillgängliga och att det inte finns en tydlig vision. 44% av de som deltagit i undersökningen upplever att lönen är fullt tillfredsställande för de behov den anställda har. På frågan om den anställda upplever att de behandlas som organisationens viktigaste resurs har 56% en positiv uppfattning till detta, medans resterande är mer tveksamma (Aon 2018b).



Figur 1 Engagemang i Sodexo, baserad på internt dokument (Aon 2018b)

### 1.3 Studiens relevans

Under förarbetet till studien identifierades att det finns lite tidigare forskning innanför områdena distansledarskap, LMX och engagemang i FM-branschen, se Bilaga 1: Litteratursök. En majoritet av tidigare forskningen har undersökt relationen mellan tjänsteleverantör och kund, där jag istället väljer att undersöka de interna relationerna i Sodexo som arbetsgivare. Tidigare studier har främst varit kvantitativa, något som kan ge mindre insikt i subjektiva reflektioner bakom resultaten. I tillägg har tidigare forskning främst fokuserat på anställda med högre formell utbildning, professionella eller ledare med högre förhandlingskraft (Howell, Neufeld och Avolio 2005; Kelley och Kelloway 2012). I Sodexo finns det en blandning av anställda med, och utan, högre formell utbildning på varierande nivåer. Min studie ser på samspelet mellan dessa och undersöker utmaningen O'Mahony (2017) framhäver vid distansledarskap: att skapa en "vi-känsla". I den klassiska forskningen förknippas distansledarskap med geografisk distans, något som anses direkt påverka social distans. Nyare forskning hävdar däremot att distans är mer subjektivt och handlar om den distans en individ *upplever*. Min studie undersöker därmed hur respondenterna själva beskriver fysisk distans, upplevd social distans eller upplevd frekvens på interaktion (Antonakis och Atwater 2002). Studien bidrar till mer fokus på konsekvenserna av *upplevd* distans på relationer och engagemang internt i Sodexo och kan därför framhäva fler nyanseringar av fördelar och nackdelar vid distansledarskap i tjänstproducerande organisationer.

I och med att studien är en case-studie i Sodexo är den lite generaliserbar. Däremot kan resultatet ha ett överföringsvärde till resterande FM-branschen. Andra tjänstelevererande

branscher med liknande problemställningar kan tänkas dra nytta av resultatet av studien. Detta gäller framförallt där man reflekterar över effekten av distans på anställda i olika nivåer och med olik utbildning. Studien kan därmed vara aktuellt i både olje-, reselivs- och restaurangbranschen.

## **1.4 Syfte och problemställning**

Sodexo önskar i samarbete med mig som student att undersöka vad det är som gör att distansledarskap av vissa projekt fungerar optimalt, och andra inte. Med utgångspunkt i Sodexos behov och vad jag funnit ut av tidigare forskning fokuserar studien på hur distansen kan påverka relationen mellan KS och SM, som vidare antas påverka engagemanget till SA i de projekt Sodexo driver. Intervjuer har genomförts med ledare och anställda på tre nivåer i fem olika case. Resultat från de olika case som undersökts har jämförts för att evaluera vad som kan bidra till succé eller utmaningar vid distansledarskap i projekten. Syftet med studien är att skapa en förståelse för effekten av upplevd distans, relationer och engagemang i Sodexo. Studien ska bidra till att identifiera förbättringspotential i Sodexo och förslag till tilltag som kan utföras för att potentiellt reducera upplevd distans och öka de anställdas engagemang.

### *1.4.1 Problemställning*

Utifrån bakgrunden som belysts och de utmaningar som framhävts av organisationen är problemställningen för denna studie:

*Hur påverkar relationen mellan ledare och anställd vid distansledarskap av projekt i Sodexo upplevelsen av distans och servicemedarbetarnas engagemang?*

## **1.5 Studiens vidare disposition**

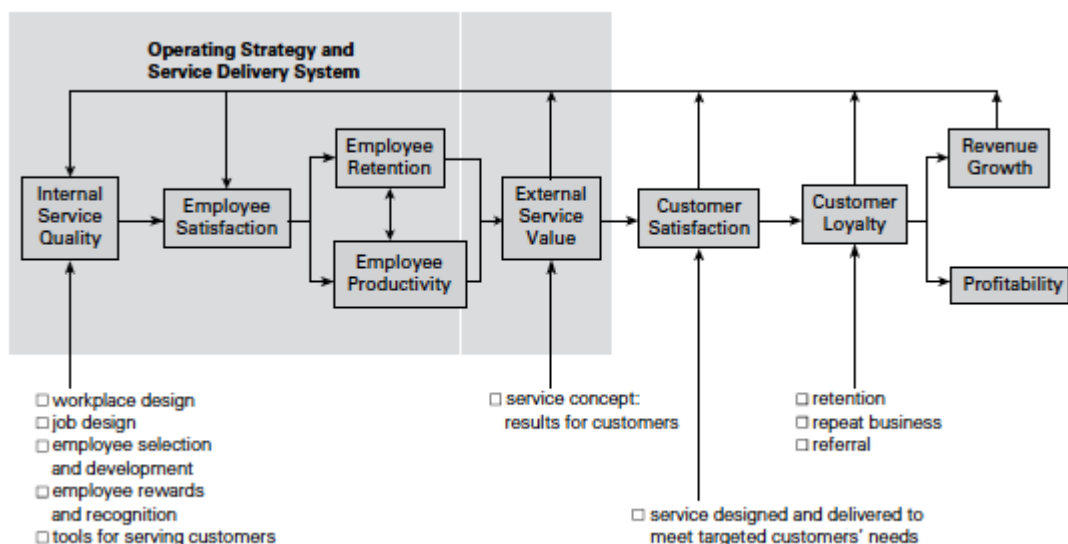
I kapitel 2 presenteras den teori som ska belysa problemställningen samt skapar grundlag för forskningsfrågorna. Kapitel 3 presenterar de forskningsfrågor som besvaras genom studien. Kapitel 4 visar till den metod som är vald för studien och den datainsamling som utförts. Kapitel 5 framställer analys av resultat och tidigare forskning uppdelat i fyra delar. Avslutningsvis i kapitel 6 läggs konklusionen av studien fram tillsammans med implikationer, kritik och förslag till vidare forskning.

## 2 TEORI

Detta kapitel redogör för de teman och fokusområden som introducerats inledningsvis. Först och främst redogörs det för själva ramen för studien – Service-Profit Chain. Därefter presenteras forskning runt distansledarskap, LMX och engagemang. Därefter framhävs forskning mer specifikt fokuserat på FM och tjänster. Den tidigare forskningen används som grundlag för formulering av forskningsfrågorna som presenteras i kapitel 3.

### 2.1 Service-Profit Chain

Service-Profit Chain är en modell som framhäver hur serviceorganisationer kan optimera profit genom att skapa värde via interna och externa tjänster. Målet är att skapa goda externa tjänster som bidrar till nöjda och lojala kunder och växt för organisationen. För att lyckas med detta argumenteras det för att man bör starta med den interna servicekvaliteten i organisationen där servicemedarbetarna jobbar, se Figur 2. Detta är något som i stor grad anses starta hos ledaren som lägger tillräkta för hur kvaliteten av de interna tjänsterna upplevs av de anställda i en organisation. Modellen beskriver hur den interna servicekvaliteten vidare påverkar hur tillfreds de anställda är på arbetsplatsen, som i sin tur reducerar turnover och ökar produktivitet. Detta anses slutligen påverka den externa servicekvaliteten och kundens perception av tjänsten och tjänsteleverantören (Heskett et al. 2008, 1).



Figur 2 Service-Profit Chain (Heskett et al. 2008, 1)

### *2.1.1 Ledares roll för serviceleveransen*

Ledare argumenteras ha en essentiell roll i den slutliga serviceleveransen framförallt när det handlar om att påverka de anställdas engagemang (Myrden och Kelloway 2015, 592; Popli och Rizvi 2015, 66). Närmaste ledaren behöver inte nödvändigtvis vara den enda som påverkar anställda i en organisation. Studier har bland annat visat att ledare på olika nivåer indirekt kan påverka anställda utan att detta är något som direkt reflekteras över som ledarbeteende. Detta kan bland annat ske utan att direkt vara i daglig kontakt med anställda längre ner i organisationen. Ledare högre upp i organisationen kan därmed påverka prestation och beteende till anställda de inte har direkt ansvar för genom olika processer. Exempel är genom att vidareföra inflytande genom mellanledare, strukturella processer eller genom att skapa inflytande med hjälp av organisationskulturen (Antonakis och Atwater 2002, 696; Yukl 2013, 21). Hur anställda längre ner i organisationen uppfattar beteende och inflytande till en ledare längre upp beror delvis på hur mellanledare eller andra kollegor pratar om denna personen. Rykten och olika beslut som tas kan påverka den perception anställda får till ledare (Yukl 2013, 307) och studier har visat att tillit till toppledare generellt upplevs som moderat av anställda (Falkum et al. 2017: 05, 20). Jacobsen (2019) framhäver att mellanledare ofta fungerar som en slags informationsspridare mellan toppledare och anställda. Det framstår som att toppledare fokuserar mer på att jobba med visioner och mål än mellanledaren, som antas ofta ha mer krav om styrande på detaljnivå. Detta bidrar till att mellanledare ofta upplevs praktisera mer transaktionell ledarskap med fokus på resultat, avvik och kontroll än ledare högre upp.

## **2.2 Distansledarskap**

Innebörden av att leda på distans varierar stort beroende på kontext, och distans kan existera både fysiskt och psykiskt över flera nivåer i en organisation. En modell utvecklad av Napier och Ferris (1993, 325-327) definierar dimensioner av distans mellan två personer i en ledar-medarbetar relation, med fokus på LMX, se kapitel 2.4.1. Modellen bidrar till att ge en bredare förståelse för vilka faktorer som kan bidra till att distans upplevs mellan deltagarna i en dyad. Författarna (1993, 327) skiljde mellan tre dimensioner av distans, se Tabell 1.



Tabell 1 Dimensioner av distans, baserad på Napier och Ferris (1993, 251)

<i>Dimensioner av dyadisk distans i ledar-medarbetar relationen</i>		
<b>Dimension av distans</b>	<b>Generella indikatorer</b>	<b>Specifika indikatorer</b>
Psykologisk distans	Demografisk likhet Maktdistans Upplevd likhet Liknande normer	Ålder, kön, utbildning, erfarenhet och etnicitet  Jobbrelaterade normer, könsroller, kulturell distans
Strukturell distans	Utformning Möjligheter för interaktion  Rumslig avstånd Ledningsnivå, antal anställda	Kontorplatsutformning, fysisk distans Social kontakt på arbetsplatsen, social kontakt utanför arbetsplatsen, tillgänglighet
Funktionell distans	Affektion Perceptuell kongruens Handlingsfrihet Kvalitet på relationer	Tycke, stöd och tillit Könsroll perception Autonomi, inflytande på beslut Tillfredshet med ledare och relationer

Dessa olika dimensioner av distans i en organisation kan bidra till konsekvenser som frånvaro och turnover, samt påverka prestation och hur tillfreds de anställda är (Napier och Ferris 1993, 342-344). Distans anses därmed vara en såpass viktig faktor att ta hänsyn till för flera viktiga personalrelaterade funktioner i en organisation (Napier och Ferris 1993, 351).

### 2.2.1 Nya dimensioner av distans

Antonakis och Atwater (2002, 696) bygger vidare på Napier och Ferris (1993) studie och bidrar med en teoretisk beskrivning av distansledarskap som konkretiserar och omdefinierar de tidigare dimensionerna av distans.

#### **Fysisk distans**

Relaterar framförallt till det Napier och Ferris (1993, 327) framhävde som strukturell distans. Dimensionen inkluderar fysisk närhet, eller distans, mellan ledare och anställd. Detta kan bland annat innebära olik placering av kontor, i olika städer, länder eller i olika delar av en byggnad. Fysisk distans kan bidra till att ledare och medarbetare inte möts dagligen och argumenteras av forskare för att påverka ledarskapet, framförallt transformationsledarskap, negativt (Antonakis och Atwater 2002, 684-686; Howell, Neufeld och Avolio 2005, 281). Utformning av kontoret, så som avstånd till ledarens kontor eller om dörren står öppen, kan påverka hur tillgänglig ledaren upplevs (Napier och Ferris 1993, 334). Forskning har även indikerat att fysisk distans påverkar hur ledarens beteende upplevs och kan antingen förstärka eller reducera effekten av olika ledarstilar (Howell, Neufeld och Avolio 2005, 280-281).

## Upplevd social distans

Dimensionen tar för sig de skillnader som kan upplevas i bland annat status, hierarki och makt, men också nivån av det sociala mellan ledare och anställd. I denna dimension uppstår alltså distansen alltefter hur ledare och anställd upplever distansen mellan varandra.

Distansen behöver inte vara fysisk, men kan baseras på att man jobbar i olika avdelningar eller nivåer i en organisation. Bland annat framhävs det att en ledares förmåga att sympatisera med sina anställda, trots att de befinner sig på olika nivåer, kan reducera den upplevda social distansen (Antonakis och Atwater 2002, 682-684).

## Upplevd frekvens på ledar-medarbetarinteraktion

Kortfattat innebär detta den upplevda interaktionen mellan ledare och anställd. Detta argumenteras inte ha något med social och fysisk distans att göra, utan endast om hur ofta ledare och anställd upplever att de interagerar. Detta kan bland annat innebära hur ofta man får återkoppling eller erkännande för prestation på arbetsplatsen. Frekvensen på interaktion mellan ledare och anställd bör aktivt följas upp allt eftersom behovet förändras, då olika situationer kan innebära olika behov för uppföljning och stöd. En konstant hög frekvens är inte en indikator på att ledare och anställd har en god relation (Antonakis och Atwater 2002, 686-687).

Tabell 2 Dimensioner av distans. Baserad på Antonakis och Atwater (2002)

<i>Tre olika dimensioner av distans i ledar-medarbetarrelationen</i>		
<b>Typ av dimension</b>	<b>Påverkas av</b>	<b>Potentiella konsekvenser</b>
Fysisk distans	Geografisk närhet/avstånd	Kan påverka effekt av ledarskap negativt
<i>Upplevd social distans</i>	Psykologisk/psykosocial Status/makt Hierarki	Kan uppstå oavsett nivå, fysisk distans, interaktion och kontakt mellan ledare och anställd.
<i>Upplevd frekvens av interaktion mellan ledare och anställd</i>	Den <i>upplevda</i> graden av interaktion ledare har med sina anställda.	Påverkar perceptionen av upplevd distans. Indikerar hur "nära" en relation upplevs.

Indelningen i dessa tre dimensioner tydliggör det subjektiva i att ledare kan vara fysiskt närvarande men socialt frånvarande, och tvärtom (Antonakis och Atwater 2002; Siebdrat, Hoegl och Ernst 2014). Framförallt framhävs att distansledare bör vara konstant medveten om vilken dimension av distans den har till sina anställda och kontinuerligt jobba med detta efter vad situationen kräver. Detta är ingen enkel uppgift då ledaren inte dagligen möter de anställda och har således inte samma möjlighet att läsa av olika situationer (Antonakis och Atwater 2002, 697-698). Ledarens synlighet kan bidra till att anställda upplever att dom

spenderar tid med ledaren. Således kan synlighet och möjlighet för interaktion öka perception av att ledaren är tillgänglig, trots att ledare och anställd inte egentligen har interagerat. Upplevelsen av interaktion kan bidra till att de anställda är mer tillfreds med arbetet, samtidigt som det även kan öka prestation (Sundstrom (1986) refererat i Napier och Ferris 1993, 334). Vidare kan det antal anställda ledaren har ansvar för, *span of management*, bidra till en upplevelse av distans. Organisationsstrukturen påverkar här möjligheten för interaktion, allt eftersom fler antal anställda rapporterar till ledaren. Studien visar till en negativ korrelation mellan ett ökande antal anställda och hur dessa upplever ledarens omtanke. Det indikeras att anställda som presterar bra har mer interaktion med ledaren i de utför arbetsuppgifter och att mindre interaktion betyder mindre nöjda anställda, men även en större risk för att bli uppsagd då ledaren inte kan skapa en bild av de anställdas arbetsinsats (Napier och Ferris 1993, 336).

### 2.2.2 Ledarens inflytande vid distansledarskap

Ledarens förmåga att skapa inflytande på de anställda kan variera beroende på den relation ledare och anställd har, eller hur *nära* eller *distanserad* den anställda känner sig (Antonakis och Atwater 2002, 674). Förändring i hur kommunikation föregår, med mer digitalisering och virtuella kommunikationslösningar innebär utmaningar för ledarens inflytande. Howell, Neufeld och Avolio (2005) bygger vidare på Antonakis och Atwater's (2002) teori och undersöker hur distans mellan ledare och anställd kan påverka effekten av olika ledarskapsstilar på de anställdas prestation. Fynden indikerar att fysisk distans skapar utmaningar för ledare med mer transformell ledarstil. Framförallt framhävs utmaningar med kommunikation och implementering av visioner när ledaren inte möter anställda ansikte mot ansikte. För ledare med en mer transaktionell ledarstil argumenteras distans vara en fördel för prestation i enheterna de leder. Bakgrunden antas vara att de önskar mer kontroll och därför begränsar de anställda och är mindre effektiva när de väl är på plats. Distans antas därför bidra till att transaktionella ledare kan utöva sitt ledarskap bättre (Howell, Neufeld och Avolio 2005, 280-282).

Distansledarskap innebär att ledaren själv är ansvarig för att skapa möjligheter för interaktion med sina medarbetare genom olika former av verktyg för kommunikation. Interaktionen bidrar till möjligheter för att bygga tillit och sociala relationer. I motsättning till många andra ledarskapsmodeller baseras inte denna på dagliga personliga möten, något Kelley och Kelloway (2012, 446) definierar som *normala situationer* innanför ledarskap. Författarna

argumenterar därmed för att distansledarskap kräver en annan form för ledarskap än traditionellt ledarskap. Avsaknad på personliga möten kräver mer faktiska tilltag för att bygga relationer, speciellt i tillfällen med geografisk spridning och mindre naturliga möten. I tillfällen med distans anses det viktigt att balansera spontan interaktion och planerad, samtidigt som kontakt inte uteslutande bör upprätthållas vid problem eller utmaningar. Framförallt anses det viktigt att regelbundna, avtalade möten följs upp vid distans för att skapa kontinuitet (Kelley och Kelloway 2012, 445-446). Howell, Neufeld och Avolio (2005, 281) poängterar att ledarskap på distans begränsar möjligheten för att ge feedback och erkännande till de anställda. De anställdas motivation antas reduceras i det att man inte direkt kan koppla erkännande till den prestation man gjort.

### **2.3 Kommunikation**

Förmågan att kommunicera till anställda kan bidra till att påverka upplevelsen organisationen som helhet, framförallt genom mål och visioner. Framförallt framhävs att kommunikationen ska vara transparent och bidra till en öppen kultur så de anställda upplever att de får korrekt information (Hopp 2016, 42; Jiang och Men 2017, 228). Detta kan vidare påverka upplevelsen av involvering hos de anställda och öka engagemanget. Engagerade anställda har större sannolikhet för att sprida positiva ord om organisationen till utomstående (Hopp 2016, 42; Jiang och Men 2017, 238). Studier har även visat att god intern kommunikation i organisationer är grundläggande för de anställdas motivation (Motoi 2017, 188-189) något som även kan bidra till att de anställda upplever att ledaren utövar mer effektivt ledarskap. Detta anses viktigt både i transformell- och transaktionell ledarskap för att kunna kommunicera motiverande visioner och konkreta mål. I situationer med transformationsledarskap antas kommunikationens effektivitet inte påverkas av fysisk distans, detta då ledare och anställda har skapat en relation som bidrar till mer underförstådda förväntningar. Detta tros även vara något som utvecklas över tid och ligger i den organisationskultur och de normer som skapats. (Neufeld, Wan och Fang 2010, 240-241). Studier har indikerat att kvalitet på kommunikationen går före kvantitet, då en hög frekvens kan förknippas med övervakning där anställda syftet med kommunikationen som kontroll (Chang, Hung och Hsieh 2014, 1331).

En individs kultur används ofta som ursäkt vid kommunikationsproblem. Inställningen kan påverka kommunikation negativt i och med att deltagarna har en förutfattad mening om hur

dialog med människor från andra kulturer fungerar. Detta går bägge vägar i en kommunikationsprocess och kan i stor grad försvåra kommunikationen (Dahl 2013, 71).

### 2.3.1 *Kommunikationsverktyg*

Även om ledare och anställd inte möts dagligen finns det flera kommunikationsverktyg som kan underlätta kommunikation och interaktion. Likt kännetecknen för distansledarskap kan digitala verktyg komplicera tillit och göra det problematiskt för ledare att skapa inflytande. Team som jobbar på fysisk distans med digitala kommunikationsverktyg bygger oftast upp mer tillfällig tillit som inte är lika stabil och långvarig som i tillfällena med fysisk närvaro. Framförallt framhävs att ledarens förmåga att skapa inflytande över de anställda påverkas markant med fysisk distans, något ledaren själv kan påverka med egen ledarstil (Antonakis och Atwater 2002, 698-699). Korrekt val av kommunikationsverktyg bidrar även till att begränsa den fysiska distansen internt i organisationen (Hopp 2016, 42). Vilket kommunikationsverktyg som används påverkar hur återkoppling av ett budskap sker. Vid ett direkt möte kan avsändaren ofta få återkoppling med en gång i form av ansiktsuttryck, reaktioner eller tal. Därmed är det lätt att upptäcka om budskapet man försökt sända tolkas korrekt. Används andra verktyg, som till exempel telefon eller text, finns inte samma möjlighet till direkt återkoppling, och det ger ett stort utrymme för tolkning (Dahl 2013, 60).

Det kommunikationsverktyg som används bör väljas med bakgrund i det budskap som ska förmedlas och syfte för kommunikationen. Rätt val av verktyg kan bidra till mer effektiv förmedling, därmed anses det viktigt att ledare är insatta i potential och möjligheter vid olika verktyg för kommunikation och prövar sig fram. Detta gäller både vid kommunikation av information men också för att förmedla känslor och uppfylla de anställdas behov för dialog. Olika former för verktyg för att dela och utarbeta dokument kan vara mer effektiva än att dela dokument via e-post. Därmed är det flera faktorer som ligger till grund för vad som är lämpligt kommunikation i olika situationer (Liu et al. 2018, 837). De anställdas tillgång till information påverkar också hur de anställda upplever autonomi och sitt bidrag till effektiv problemlösning. Brist på relevant information kan bidra till stress och konflikter på arbetsplatsen. Nödvändiga verktyg för att kunna uppmuntra till mer självständighet hos de anställda kan därmed bidra till högre grad av motivation (Montano et al. 2017, 344). Forskning visar till att virtuella team presterar bättre med en hög grad av mellanmänsklig tillit (Chang, Hung och Hsieh 2014, 1331). Kommunikation runt kortsiktiga problem anses inte påverkas negativt vid virtuell kommunikation, så länge problemet löses. Varken

transaktions- eller transformationsledarskap upplevs påverkas av detta (Hambley, O'Neill och Kline 2007, 16).

### 2.3.2 Digitalisering

Studier har framhävt egenskaper framförallt vid användning av digitala, virtuella hjälpmedel som kan underlätta ledarskap av team man inte möter dagligen. Det som framförallt anses som viktigt för att lyckas är: konstant återkoppling, tillit och att förmedla en tydlig riktning. Ledarens brist på förståelse för betydelsen av dessa faktorer kan leda till sämre prestation hos de anställda. Studien visar att de ledare som deltagit framförallt inte klarar av att ge återkoppling till de anställda effektivt nog. Författarna poängterar att organisationer redan vid rekrytering av distansledare bör söka kandidater med dessa egenskaper som förstår behovet. Framförallt argumenteras ledare med en transformell ledarstil att vara mer lämpliga, detta då de är mer öppna för ändring, reflektion och att motivera anställda till att följa organisationens vision Maduka et al. (2018, 709).

Digitalisering av arbetsuppgifter och processer bidrar till omställnings- och ändringsprocesser. För att ändring ska upplevas positivt hos de anställda anses medverkande och involvering vara viktigt. Forskning visar att tillit till ledare i en organisation upplevs högre i de tillfällen man har hög grad av medbestämmande och involvering av anställda. Högre grad av tillit kopplas till både närmaste ledare, men också till toppledare. Falkum et al. (2017: 05, 20) framhäver att goda relationer mellan ledare och anställda framförallt är viktigt vid involvering av anställda i processer som påverkar hur arbetet utförs. Graden av tillit i dessa processer anses som essentiell, något som är starkt beroende av kvalitet på relationen mellan anställd och ledare.

## 2.4 Relationer på arbetsplatsen

Möjligheten för att skapa relationer på arbetsplatsen kan påverkas av flera olika faktorer. Bland annat demografiska faktorer som kön, ålder och annan bakgrund (Napier och Ferris 1993, 331) men också synlighet och tillgänglighet (Napier och Ferris 1993, 334). Studier indikerar att anställda presterar bättre genom nära relationer till sina ledare som bidrar till en känsla av tillhörighet, varför interna relationer också bör vara ett fokusområde i organisationer (Casimir et al. 2014, 378). Framförallt poängteras att ansvaret för att skapa en organisationskultur som tillåter detta ligger hos ledare högre upp i organisationen, även om

mellanledare har mer kontakt med anställda. Detta baseras på deras roll som förebilder som bidrar till att skapa organisationskulturen, då anställda underkopierar beteende (Casimir et al. 2014, 379). Ledare bör även föregå med gott exempel och själva visa en viss sårbarhet och öppenhet då detta ofta motiverar de anställda till detsamma. Detta kan vara en bidragande faktor till att anställda vågar ta upp problem och utmaningar för att finna lösningar på dessa, istället för att detta riskerar att bli irritationsmoment (SHRM 2016, 5). Risan (2013, 6-7) identifierar lösningar som ledare framhåvt för att kunna bygga starkare relationer till sina anställda. Detta har bland annat varit att regelbundet äta lunch med de anställda, vara mer synlig, kommunicera effektivt vid möten i korridoren, visa intresse, ställa personliga frågor och följa upp teman man tidigare pratat om. Det handlar framförallt om ledarens förmåga att ta vara på de tillfällen och möten som erbjuds, där relationsbyggnad kan bli lättare.

Arbetsrelaterade relationer kan påverka hur anställda upplever arbetsmiljön både positivt och negativt. Framförallt relationen med närmaste ledaren har betydning för hälsa och trivsel på arbetsplatsen. Brist på stöd från ledaren vid utmaningar och problem samt erkännande för resultat är framförallt områden som identifierar en ledarskapsform som inte är vidare stödjande och kan resultera i hälsoproblem och högre turnover. Anställda som upplever liten grad av stöd från sin ledare har enligt STAMI 50% större chans för långtidsfrånvaro. Här skiljer sig först och främst lokalvårdare ut som en yrkesgrupp där flest upplever låg grad av stöd från ledare med upp mot 15%, något man tror beror på lite daglig kontakt med ledaren. Även andra kundserviceyrken ligger högt på listan (STAMI 2018, 73-74). En arbetsplats med fokus på involvering av anställda i processer som påverkar hur arbetet utförs bidrar till att relationen mellan närmaste ledare och anställd anses som viktigt. Framförallt framhävs graden av tillit i dessa processer som essentiell, något som är starkt beroende av kvalitet på relationen mellan anställd och ledare (Falkum et al. 2017: 05, 24-25).

#### *2.4.1 Leader Member Exchange*

Denna ledarskapsteori utgår från antagandet att en dyadisk relation startar med mer ekonomiska, alltså transaktionella, utväxlingar baserade på egenintresse då ledare och anställd framstår som främlingar till en början. Relationen kan sedan utvecklas till nära relationer, baserad på sociala utbyten med mer tillgång till information och resurser, något som närmare identifieras med transformationsledarskap. Relationen förändras sig således på bakgrund av den tillit som byggs upp och vilken form av utbyte som prioriteras i dyaden, antingen mer ekonomiskt, eller sociala utbyten som tillit, stöd och omtanke. Skillnaderna

mellan relationerna beskrivs som *låg/medium LMX* vid fokus på ekonomiska fördelar eller *hög LMX* med fokus på sociala utbyten. Hög LMX kan liknas vid relationer som en typ av partnerskap med en önskan om att bägge parter ska få ut mest möjligt av relationen (Graen och Uhl-Bien 1995, 238) och bidra till mer effektivt ledarskap (Graen och Uhl-Bien 1995, 226-229). Hög LMX argumenteras för att ha positiv inverkan på flera faktorer i organisationen (Graen och Uhl-Bien 1995, 240). Det är ingen självklarhet att relationerna på arbetsplatsen utvecklas vidare till hög-kvalitets relationer, i själva verket visar studier att många baseras på mer ekonomiskt utbyte. För att kunna motivera i dessa tillfällen är det en nödvändighet att ledaren klarar att se behovet i nuvarande situationen och veta hur man motiverar anställda i både hög- och lågkvalitets relationer. Detta handlar om att kunna erbjuda anställda rätt utbyte för situationen och ta mer strategiska val. Ledare som klarar av detta anses besitta politiska färdigheter (Buch, Thompson och Kuvaas 2016, 461-462).

Nyare forskning innanför LMX indikerar att ledarens beteende mot sina följare påverkas av kvaliteten på relationen, inte av eventuella positiva eller negativa resultat för enheten eller organisationen. I en hög-kvalitets relation kan det verka som att ledaren försöker undgå negativt beteende mot den anställda för att kunna fortsätta bygga på den goda relationen, trots negativa resultat. Motsatt antas ledare med låg-kvalitets relation till en anställd utöva ett mer ohövligt beteende till dessa, speciellt vid negativa resultat. Ledare med ett mer ohövligt beteende kan i värsta fall bidra till att de anställda förknippar detta med organisationen. De får således en sämre tillknytning till denna, något som kan bidra till att de istället får ett kontraproduktivt beteende och reducerar viljan till att göra det lilla extra (Thompson, Buch och Glasø 2018, 23). Ledaren blir organisationens ansikte utåt och antas således indirekt påverka de anställdas upplevelse av organisationen som helhet (Shoss et al., 2013 refererat i Thompson, Buch och Glasø 2018, 23) där perception av ledaren antas vara mer positiv när ledaren utövar transformationsledarskap (Neufeld, Wan och Fang 2010, 240). För att kunna motverka problem som detta föreslås att organisationer kontinuerligt ska evaluera de anställdas perception av ledares beteende och aktivt använda detta i interna ledarutbildningar (Thompson, Buch och Glasø 2018, 24). Det poängteras framförallt att det är mer fördelaktigt att fokusera på utveckling av ledare till mer transformellt ledarskap än att lägga fokus på att korrigera specifikt beteende hos individuella ledare (Myrden och Kelloway 2015, 595; Thompson, Buch och Glasø 2018, 24). Detta baseras på att mer transformellt ledarskap ändrar de anställdas beteende genom att engagera och motivera, framför att fokusera på ändring av rutiner (Myrden och Kelloway 2015, 595). Olika metoder för att mäta kvaliteten



på relationerna har utvecklats genom åren. Graen och Uhl-Bien (1995, 236) konkluderar sin studie med att en metod med 7 variabler som undersöks för att bestämma kvaliteten på en relation är den mest lämpliga och mest precisa att använda. Metoden kallas för "LMX-7" där tre dimensioner evalueras från; respekt, tillit och förpliktelse. Dessa evalueras i förbindelse med det arbetsförhållandet som existerar och utvecklas och baseras således inte på privata relationer (Graen och Uhl-Bien 1995, 237). Henderson et al. (2008, 1216) visar till att vid dyadiska LMX-relationer i en grupp är det viktigt för ledaren att vara medveten på hur man skiljer mellan relationerna samt hur detta kan tolkas av medlemmarna i gruppen. Både upplevda skillnader och likheter i relationer kan skapa konsekvenser. Allt för stora, omotiverade skillnader kan bidra till att anställda som tydligt märker att de inte har samma kvalitet på relationen blir omotiverade. Allt för stora likheter kan bidra till att anställda inte upplever att de uppnår personliga mål i dyaden. Skillnader upplevs positivt, men när de är väl motiverade på bakgrund av de behov medlemmarna i gruppen har.

#### 2.4.2 LMX i FM-branschen

Risan (2013, 1) har studerat 16 case i FM-branschen med fokus på LMX och dyadiska relationer. De primära utmaningar vid relationsbyggnad som har identifierats är: kommunikationssvårigheter vid olika kulturell bakgrund, tidspress, perception av distans och vilken grad av kontroll ledaren önskar. Författaren poängterar att fysiskt spridda arbetsplatser gör dessa utmaningar svårare. I och med att tidspress bidrar till att ledare upplever att de har lite tid till relationsbyggnad är det därmed viktigt att finna effektiva lösningar till denna utmaning. Deltagare i studien poängterar utmaningen med att hitta en balans mellan att vara en närvarande ledare och att upplevas som övervakande och kontrollerande. Det framhävs att regelbundna besök utan ett specifikt syfte kan upplevas som negativt om de anställda upplever besöket mer som kontroll av utförda uppgifter (Risan 2013, 6). Det att branschen är så pass beroende av de anställda, bidrar till att fokus på dyadiska relationer är viktigt. Relationer med hög kvalitet kan bidra till att de anställda upplever att de får en bättre arbetsvardag där bland annat informationsflöde och varierande arbetsuppgifter framhävs. De goda relationerna anses vidare bidra till bättre prestation, lojalitet och mindre turnover (Risan 2013, 7).

## 2.5 Engagemang

Definitionen för engagemang presenterades inledningsvis i kapitel 1.1.3. Engagemang kan påverkas av flera olika faktorer, bland annat själva jobbet i sig, organisationens fokus på utveckling, engagerade ledare på alla nivåer samt inkludering och samarbete. Slutligen anses engagemanget bidra till bland annat lojalitet från både anställd och kund (Aon 2018a, 2). Aon (2018a, 13) visar att belöning och erkännande, toppledare och karriärmöjligheter är topp 3 när det kommer till möjligheter för att engagera de anställda globalt.

Engagemang argumenteras för att ha en direkt relation med de anställdas serviceinställning, där upp till 60,4% av variationen av variabeln serviceinställning antas påverkas av just engagemanget (Popli och Rizvi 2015, 64). Samtidigt indikerar samma studie att de anställdas engagemang påverkas av hur de upplever ledaren och dess prioriteringar (Popli och Rizvi 2015, 66-67). Ledare som visar intresse för arbetet som utförs, stödjer idéer och är tydlig med att erkänna den enskilda anställdas bidrag till organisationen skapar en bättre arbetsmiljö och mer tillit. Hur anställda upplever sina möjligheter att bidra till organisationen, sin egen roll och arbetsuppgifter förväntas påverka dess vilja att prestera. En miljö som främjar anställda ökar sannolikheten för att de kommer med förslag och frågor runt arbetet. Engagemang handlar framförallt om den anställdas upplevda möjligheter, något som kan skilja sig från de faktiska möjligheterna i organisationen (Shuck, Reio Jr och Rocco 2011, 439-440). Ledare som klarar av att främja de anställda, bidra till en upplevelse av tillgängliga resurser och meningsfullt arbete i organisationen anses även skapa större sannolikhet för att få mer engagerade anställda och reducera turnover (Shuck, Reio Jr och Rocco 2011, 440-441). Norska ledare upplevs vara duktiga på omtanke för anställdas välmående, men sämre på att motivera anställda, ge återkoppling och erkännande samt motivera till utveckling. Detta beror oftast på att man inte klarat av att kommunicera mål och motivera till prestation något som framförallt blir synligt i perioder när ledare har tidsbrist med bakgrund på utmaningar från andra håll, eller större ändringar. Även i denna studie poängteras att öppenhet och tillit är något som betyder mycket för trivsel på arbetsplatsen, men att detta är något som många norska ledare har svårt att lägga tillräkta för (Ennova 2017, 19).

En studie utförd av Society for Human Resource Management (SHRM) i USA har undersökt vad anställda värdesätter på arbetsplatsen. Bland annat 38 faktorer om engagemang hos anställda blev undersökta. Studien visar framförallt att rättvisa och öppenhet i en organisation är viktigt för att kunna driva denna försvarligt. Öppenhet om vad det är som bidrar till ändringar kan vidare påverka de anställdas inställning till förändring.

“Rättvisa och öppenhet måste vara synligt från toppen och ned, men också från botten och upp, för att en organisation ska kunna växa och inspirera till kontinuerlig succé” (SHRM 2016, 9, min översättning). De viktigaste faktorerna i förhållande till de anställdas engagemang visar studien som relationen med kollegorna (77%) och möjlighet för att använda egna färdigheter i arbetet (77%). Däremot är karriärutveckling den faktor som minst deltagare är nöjda med (57%). Vidare framhäver studien att en stark faktor för att mäta engagemang är om de anställda upplever att de klarar av att nå sina arbetsrelaterade mål. Studier visar att anställda som inte upplever att de får erkännande för utfört arbete riskerar att inte vilja lägga ner egen tid och energi på detta (SHRM 2016, 37-39). Anställda som upplever att den belöning de får inte är i tråd med den insats de gör kan uppleva en dålig arbetsmiljö. Upplever den anställda att avståndet mellan dessa är allt för stort under lång tid kan detta bidra till större risk för hälsoproblem (STAMI 2018, 72).

### 2.5.1 Engagemang och LMX

Breevaart et al. (2015, 762-764) argumenterar för att hög-kvalitets LMX relationer bidrar till att motivera de anställda. Bakgrunden till detta är att dessa arbetsförhållanden anses ha mer resurser och fokus på utveckling och socialt stöd som i sin tur motiverar de anställda till att prestera. Ledaren bör med andra ord skapa en god arbetsplats med de resurser som behövs för att kunna bidra till engagemang hos de anställda. De faktorer som undersökts i studien är autonomi, utvecklingsmöjligheter och socialt stöd. Autonomi är den faktor som i studien anses som minst viktig i förhållande till engagemang på arbetsplatsen för anställda med ett relativt styrt arbete. Utvecklingsmöjligheter och socialt stöd anses därmed vara mer viktiga för engagemang hos de anställda, något som indikerar att ledare och organisationer framförallt bör satsa på att resurser för att kunna bidra till detta finns tillgängligt. LMX relationer av hög kvalitet argumenteras därmed vara positivt relaterat till engagemang och således öka prestationen till anställda i en organisation. Carter et al. (2018, 2498) framhäver för behovet till att ledare bör få grundlig utbildning i hur man på bästa möjliga sätt hanterar och ökar engagemanget till de anställda genom socialt stöd och återkoppling på arbetsplatsen. I studien indikeras det att engagemang tillsammans med den anställdas självförmåga att lösa arbetsuppgifter bidrar till högre prestation på arbetsplatsen. Engagemang hos de anställda anses speciellt viktigt i arbetsuppgifter som kräver en form av relation med kunden.

Figur 3 visar till de relationer som testas i studien av Myrden och Kelloway (2015) som baseras på Service-Profit Chain som presenterats i kapitel 2.1. Ledare med en transformell

ledarstil anses positivt relaterat till de anställdas tillfredshet, som vidare påverkar engagemang. Därmed antas ledarskapet indirekt kunna påverka engagemanget till de anställda.



Figur 3 Engagemang i Service-Profit Chain. (Myrden och Kelloway 2015, 590)

Studien visar även att de anställdas engagemang kan påverka lojalitet hos kunden, något som har bakgrund i att den upplevda kvaliteten på den service som levereras antas vara högre med engagerade anställda (Myrden och Kelloway 2015, 592). Framförallt anses ledarens förmåga att engagera de anställda som relevant för konkurrenskraften till organisationer som producerar arbetsintensiva tjänster (Myrden och Kelloway 2015, 595; Carter et al. 2018, 2498). Myrden och Kelloway (2015, 594-595) poängterar att ledarskap är en dynamisk faktor, som kan ändras från dag till dag och att man därmed inte endast kan utgå från att det är ledaren som påverkar de anställda. Det poängteras att det är viktigt att involvera mer statiska faktorer som HR-funktioner när man evaluerar resultatet och finna en balans mellan strategi och ledarskap. Oavsett bidrar det till ett behov för att förstå hur ledarens ändring i beteende varje dag kan påverka engagemanget.

### 2.5.2 Att mäta engagemang

Forskning av Burnett och Lisk (2019, 112-114) visar att det är vanligt att organisationer utför undersökningar om de anställdas engagemang regelbundet. Utmaningen upplevs däremot att vara att veta vilken frekvens som är lämplig. De anställdas engagemang anses vara en så pass viktig faktor för organisationers existens, därmed framhävs det vara viktigt att effektivt använda resultat från dessa undersökningar. De digitala verktyg som existerar idag skapar möjligheter för att analysera hur de anställdas engagemang påverkas av ändringar i organisationen. Författarna föreslår att evaluering av engagemang och personalrelaterade utmaningar bör genomföras mer kontinuerligt genom flera metoder som implementeras i det dagliga. Burnett och Lisk (2019, 114-116) reflekterar över att dagens metoder med årliga undersöker bidrar till att man inte aktivt klarar av att identifiera och följa upp hur olika tilltag påverkar de anställdas engagemang. Ny teknologi argumenteras kunna bidra till att evaluera hur anställda upplever bland annat interaktioner och relationer med människor på arbetsplatsen. Framförallt framhävs det att organisationer bör försöka finna möjligheter och

synergier mellan olika typer av verktyg för evaluering och kartläggning av anställda i en organisation.

## **2.6 Kontraktledarskap**

Similä (2006, 162-163) poängterar att kontrakt oftast påverkas av externa faktorer; det ekonomiska och politiska samt det sociala, relationen mellan organisation och anställd. De anställda anses därmed som en viktig faktor i om kontraktet realiserar eller inte (Similä 2006, 164-165). I och med att det sociala är en så pass avgörande faktor är kommunikation en stor del av arbetet med att förmedla mål, förväntningar och krav. Detta gör man med syfte att påverka beteendet till alla involverade och reducera risker. Ofta företas så kallade kvalitetskontroller, övervakning och uppföljning av kontraktet allt eftersom leveransen sker, där resultat bör kommuniceras till alla involverade i processen (Similä 2006, 162-163; Booty 2009, 266-267). Principal-agentteorin kan bidra till att illustrera utmaningarna kontraktledarskap medför internt i en organisation, där målet är att uppnå målkongruens mellan involverade parter. Essensen i teorin är att parterna handlar utifrån egna intressen och mål. Principalen antas önska uppnå mål om goda finansiella resultat med hjälp av en agent. Agenten antas däremot vilja uppnå egna personliga mål, som kan vara högre lön eller personlig utveckling. För att skapa målkongruens krävs därför att principalen kan erbjuda incitament som är attraktiva nog för att agenten ska vilja bidra till att uppnå principalens mål om goda resultat. Vem som är principal eller agent kan variera mellan flera nivåer i en organisation där olika roller besitter varierande problem och dess lösningar. Indelningen existerar även i rollerna mellan kontraktchef och kund (Similä 2006, 26-27; Anthony et al. 2014, 426-427).

Eftersom de anställda hos tjänsteleverantören inte är anställda hos kunden, där de befinner sig dagligen, är de beroende av att kontraktchefen i samarbete med ansvarig person hos kunden hanterar kontrakt och relationen mellan de bägge parter professionellt (Booty 2009, 266-267). En förutsättning för att kontraktet ska kunna drivas effektivt är att ledare på bägge sidor har goda mellanmännsliga färdigheter och klarar av att hantera både konflikter och leda. För att säkra bra informationsflöde bör möten regelbundet för att förtydliga strategiska mål. För en effektiv implementering krävs att de anställda förstår bakgrunden till projektet, och får ägarskap till detta. Därmed bör det finnas en plan för hur de anställda ska få insikt och upplärning i projektet, både för implementering och säkerhet (Booty 2009, 245-247).

## 2.7 Tjänster

En studie genomförd i Norge av *Statens arbeidsmiljøinstitutt* (STAMI) fokuserar på arbetsintensiva branscher med fokus på tjänster, där anställda ofta saknar högre formell utbildning. De anställda anses vara mer utsatta för organisatorisk orättvisa, högre kvantitativa krav, *rollkonflikter*, jobbosäkerhet, en stressande arbetsvardag, emotionella krav och upplever ofta en obalans mellan den insats man gör och den belöning som ges. Kundserviceyrken och lokalvårdare befinner sig på topplistan över de med totalt antal upplevda arbetsrelaterade problem. Även ledare innanför tjänsteutförande och kockar/köksassistenter uppger att de upplever betydande psykiska belastningar (STAMI 2018, 119). Anställda som i stor grad jobbar med arbetsintensiva tjänster till kunder upplever oftare stress på arbetsplatsen, detta är speciellt relaterat till rollkonflikter där man slits mellan att uppfylla krav till både ledare och kunder. Det upplevs ofta oförutsägbart vad som krävs för att leverera en tjänst, något som bidrar till att de anställda har svårt för att veta vad som bör prioriteras. Detta kan i sin tur påverka de anställdas serviceinriktning (Yee et al. 2013, 460). Rollkonflikter har även visat sig kunna bidra högre risk för längre sjukfrånvaro och fysiska problem (STAMI 2018, 66). Yrken där få anställda med formell utbildning arbetar använder sig ofta mer av standardisering och kontroll på arbetsplatsen. Detta underlättar arbetet och bidrar till mindre krav till att de anställda ska bidra med egen kunskap och förståelse för uppgifterna och ska tydligt visa hur organisationen önskar att de anställda arbetar. Däremot bidrar större grad standardisering till mindre fokus på relationer, då behovet för direkt ledarskap reduceras (Enehaug och Nordrik 2018: 08, 22-23).

Studier visar att det kan vara svårt att evaluera hur effektivt en tjänst utförs i förhållande till resurser, eller prestation av tjänsten som utförs (Coenen, Waldburger och von Felten 2013, 267; Bröchner 2017, 286-287). Framförallt förklaras detta med bakgrund i att branschen är så arbetsintensiv, och att det är svårt att mäta prestation till individer direkt när en tjänst utförs. Det handlar ofta om subjektiva åsikter och upplevelser till de som mottar tjänsten. Coenen, Waldburger och von Felten (2013, 275) nämner framförallt att de parametrar som undersökts bör vara organisations specifika och passa in i de behov organisationen har därmed är det svårt att standardisera dessa typer av mätningar.

### 2.7.1 Tjänster och social tillhörighet

Forskning på bemanningsbranschen som kan liknas med den typ av struktur som FM-branschen ofta har, där anställda utför tjänster för en kund, visar till att det i stor grad kan

uppstå konflikt i förhållande till den sociala tillhörighet anställda känner till organisationen man är anställd i. Resultatet indikerar att anställda ofta upplever större grad av social tillhörighet till kunden, än vad de gör till arbetsgivaren. Flera deltagare i studien upplever också att man i större grad blir inbjuden till sociala arrangemang hos kunden, än hos de som är den faktiska arbetsgivaren. Samtidigt har man större förväntning till att kunden ska bjuda in till arrangemang, än arbetsgivaren. Det som framförallt ser ut till att påverka förväntningarna den anställda har om tillhörighet är längden på arbetsförhållandet (Ellingsen et al. 2016: 08, 45-47). Totalt sett anser ca. 60% av deltagarna att man upplever att kunden är den som bjuder in till sociala arrangemang, medans det är ca. 40% som upplevt att arbetsgivaren bjuder in. Samtidigt är det ungefär hälften av de som upplever att arbetsgivaren bjudit in som faktiskt tackat ja. Detta kan jämföras med att 74% tackat ja till inbjudningar från kunden. Detta är en problemställning som ofta kan skapa en viss typ av skevhet i förväntningar, då det inte finns krav från kunden att bjuda in anställda från en annan organisation på sociala arrangemang, detta utgår mer från det som beskrivs som "sunt förnuft" (Ellingsen et al. 2016: 08, 48-49).

### 3 FORSKNINGSPRÅGOR

Utifrån den teoretiska bakgrunden har jag identifierat fyra forskningsfrågor ska hjälpa mig besvara problemställningen:

*Hur påverkar relationen mellan ledare och anställd vid distansledarskap av projekt i Sodexo upplevelsen av distans och servicemedarbetarnas engagemang?*

För att skapa en översikt över forskningsfrågorna och dess relevans för studien formuleras en modell baserad på Service-Profit Chain, visad i kapitel 2.1.

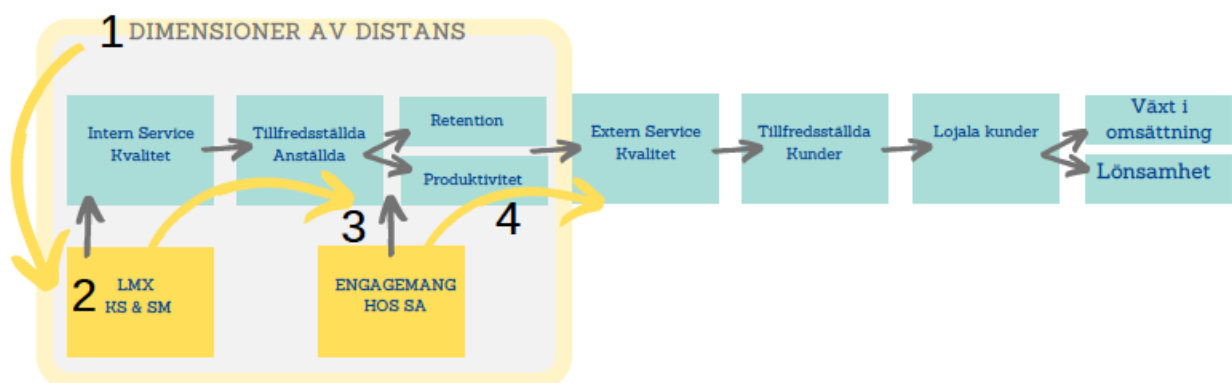
Första målet är att identifiera hur distans upplevs i organisationen, därav forskningsfrågorna:

1. *Hur upplever respondenterna de olika dimensionerna av distans, och vilka upplevs som mest framträdande?*
2. *Hur kan upplevd distans mellan KS och SM påverkas av kvaliteten på LMX relationen?*

Därefter går jag vidare till del att evaluera engagemanget till SA och dess betydning för Sodexo.

3. *Vad påverkar servicemedarbetarnas engagemang i Sodexo?*
4. *Hur kan servicemedarbetarnas engagemang påverka intrycket av Sodexo som serviceorganisation?*

Som illustrerat i Figur 4 är målet således att undersöka 1. Hur respondenterna upplever distansen i organisationen, 2. Hur upplevd distans mellan KS och SM kan påverkas av ledarbeteende, 3. Hur faktorer vid 1. Distans och 2. Ledarbeteende kan påverka engagemanget till SA, och 4. Hur engagemanget till SA vidare kan bidra till den externa servicekvaliteten och upplevelsen av organisationen. Min analys kommer endast föregå innanför avgränsningen *dimensioner av distans*, jag undersöker därför inte hur kunden faktiskt upplever tjänsten.



Figur 4 Modell av studien och forskningsfrågor, baserad på Heskett et al. 2008



## 4 METOD

Detta kapitel beskriver vilken metod som använts för att genomföra studien. Därav argumenteras det för mitt val av metod och jag redogör för urval av organisation, respondenter och källor. Slutligen reflekteras kvaliteten av studien.

### 4.1 Analys av tidigare forskning

Studien startades genom att skapa en översikt av existerande forskning på de områden jag var intresserad av. Genom att använda mig av olika kombinationer av sökord fick jag en översikt över existerande forskning på via Oria och databaser som EBSCOhost. Kriterier för de artiklar jag sökt efter har varit att de ska ha varit skrivna de senaste 5–20 åren, engelskspråkiga, vara referentgranskad och publicerade som artiklar i forskningsjournaler. 20 år valdes primärt på studier om FM då resultatet i denna kategori var begränsad. Bilaga 1: Litteratursök visar exempel av det antal sökresultat som framkom. Ett urval studier framkom genom dessa kombinationer:

1. S3: LMX+”Facility Management”:
  - a. Henderson et al. (2008) *Journal of applied psychology*
2. S9: “Remote leadership”:
  - a. Kelley och Kelloway (2012) *Journal of Leadership organizational studies*
  - b. Neufeld, Wan och Fang (2010) *Group Decision and Negotiation*
3. S19: “Service organizations”+”Employee Engagement”:
  - a. Myrden och Kelloway (2015) *Journal of Services Marketing*
  - b. Popli och Rizvi (2015) *Journal of Services Marketing*
4. S21: “Facility Management”+Employee+Relationships:
  - a. Coenen, Waldburger och von Felten (2013) *Journal of Facilities Management*
  - b. Henderson et al. (2008) *Journal of applied psychology*

### 4.2 Forskningsdesign

Efter att genomgått en del av den forskning som identifierats insåg jag att det fanns en begränsad mängd studier innanför FM som fokuserar på relationerna internt i organisationen, distansledarskap och engagemang hos anställda utan högre formell utbildning. De flesta existerande studier är kvantitativa studier, därmed såg jag en möjlighet för att se mer bakfrågescheman och variabler. Mitt mål blev därför att försöka få svar på hur anställda i en organisation *upplever* dessa teman, något som är subjektivt. För att kunna jämföra faktorer som skiljer dessa åt ansågs en kvalitativ metod vara mest lämplig för syftet till studien, därmed valdes en kvalitativ design.

#### 4.2.1 Induktiv metod

På bakgrund av en begränsad mängd tidigare forskning på temat har en induktiv, undersökande metod använts. Metoden är framför allt lämplig då man inte vet så mycket om temat sen tidigare, för att kartlägga hur deltagarna i studien själva upplever en situation utifrån en teoretisk utgångspunkt. För att genomföra denna metod använder jag mig av mer utforskande, öppna intervjufrågor där syftet är att upptäcka nya sidor av temat för studien och deltagarna själva får beskriva områden som kan anses som utmanande eller problematiska (Kvale och Brinkmann 2015, 140-141). Intervjuerna ska därmed bidra till mer kunskap om temat och förståelse för problemställningen (Kvale och Brinkmann 2015, 147).

Intervjufrågorna har testats tillsammans med min kontaktperson i Sodexo, min vägledare samt externa personer som inte är involverade i studien för att undersöka om frågorna är lätta att förstå och svara på. För att kunna skapa en tydligare bild av hur relationen mellan ledare och anställd upplevs av *bägge parter* kompletteras intervjuerna med en muntlig gradering av kvaliteten på relationen med hjälp av frågeschemat LMX-7. Studier har dock visat att vid evaluering av dyadiska relationer är resultatet oftast inte absolut, men istället relativt, då en ofta jämför med andra relationer. Detta är något som bör has i åtanke vid evaluering med LMX-7 (Henderson et al. 2008, 1215).

#### 4.2.2 Casestudie

I och med att kvalitativa metoder ofta innebär en stor mängd data har det varit nödvändigt att avgränsa studien. Därmed genomförs detta som en casestudie med mål om att besvara ett problem som är relevant för utvalt case. Ett case definieras av (Gerring 2017, 27) som ett *"rumsligt och temporärt avgränsat fenomen med teoretisk signifikans"*. Detta betyder att case är ett fenomen som ska förklaras eller beskrivas. Ett case kan begränsas i storlek, antal eller ett utrymme, samt begränsas i en tidsperiod något händer eller har hänt. Hur man begränsar beror helt på det case som är valt och hur det framstår i tid och rum. Denna studie fokuserar därför på en organisation och fem utvalda case, eller projekt, internt i denna som är indelade i tre organisationsnivåer.

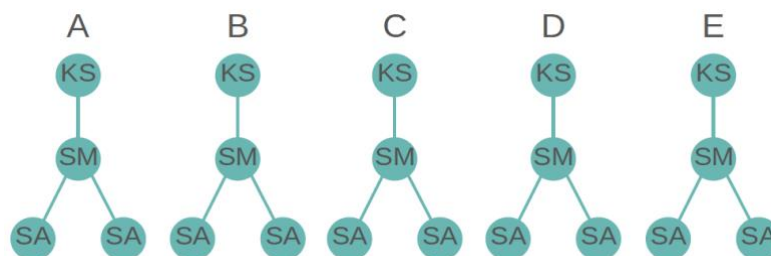
### 4.3 Val av organisation

För att kunna genomföra studien har det varit nödvändigt att samarbeta med representativ organisation - en FM-organisation där distansledarskap existerar. Valet av föll på Sodexo. En av anledningarna är att jag är anställd i denna, något som bidrar till att jag redan har en

förståelse för intern struktur och organisering. I tidig fas av projektet gick jag och min kontaktperson igenom potentiella problemställningar, förväntningar och mål med studien. Detta bidrog till att vi tidigt fick avklarat min roll som student och Sodexos roll som forskningsobjekt. I tillägg fick jag bättre insikt i olika problemställningar internt i organisationen som bidrog till att temat på min studie blev mer konkretiserat, samt att vi fick avklarat möjligheter för urval.

#### 4.3.1 Val av respondenter

I denna studie används begreppet respondent som ett samlat begrepp för de som deltagit i studien. Själva definitionen av en respondent är en individ som bidrar med information om något de själva upplevt som är relevant för studien som genomförs (Jacobsen 2005, 169). Det är flera faktorer som bör tas i betraktning vid val av lämpligt urval. Problemställningen och syftet med undersökningen ska vägleda till vilka personer och det antal som behövs för att genomföra studien. Urvalet bör anpassas efter tid och resurser tillgängligt för studien. Generellt önskas att 15 +/- 10 personer deltar i studier beroende på ovan nämnda faktorer. Ett stort antal respondenter betyder inte nödvändigtvis att man får ett bättre svar, istället finns en risk för repetitiva svar (Kvale och Brinkmann 2015, 148). Till denna studie behövdes respondenter på tre nivåer i Sodexo, primärt med fokus på SA.



Figur 5 Relationshierarkier i Sodexo

Totalt valdes 19 respondenter i fem FM-projekt på östlandet i Norge fördelat över fem hierarkier och tre organisationsnivåer. I Figur 5 visas fördelning och organisering av respondenterna där relationshierarkierna A-E är de case som undersökts. Det är viktigt att framhäva att i två av casen är KS samma person. Med hänsyn till anonymiteten till respondenterna delar jag upp dennes relation till dess följare i två individuella case. Detta kan bidra till en viss likhet mellan två av casen, något jag varit medveten om i analys av resultat.

### 4.3.2 Kriterier

Kriterierna för val av respondenter har för KS varit att denne ska ha ansvar för kontrakt med SM eller driftschefer som därmed också kan delta i intervjun. SM valdes först och främst med bakgrund av att de är ansvariga för att leda kontrakt som KS har totalansvar för. Urval har skett efter storlek på kontraktet och antal anställda. Urval av SA föregick genom att efterfråga en man och en kvinna som jobbar operativt med tjänsterna per projekt, helst utan ledaransvar. Samtidigt har ett kriterium varit att de som deltar ska kunna kommunicera bra på ett skandinaviskt språk eller engelska eftersom jag inte har kunnat involvera en tolk. Urvalet har således valts ut tillfälligt på bakgrund av de kriterier som ställts. Könsfördelningen till de som deltagit i studien är 37% män och 63% kvinnor. Majoriteten av de kvinnor som deltagit har en ledarroll i organisationen. Globalt är antalet kvinnliga anställda i organisationen 54% (Sodexo 2017, 14) något som bidrar till en relativt jämn fördelning. Fördelningen mellan kvinnor och män i min studie har påverkats något på grund av kriterierna som blivit satt för deltagande. Det har sedan tidigare varit en skev fördelning av kvinnor och män i de olika nivåerna, något som även påverkat dess representation.

### 4.3.3 Rekrytering

Rekrytering har skett i samarbete med kontaktperson i organisationen, något som kan bidra till en bias. Samtidigt kan det även bidra till självselektion där endast specifika SA väljer att bidra. Bilaga 3: Informationsbrev till respondenter har sänts ut till samtliga respondenter där de ombeds kontakta mig som projektledare om de önskar att delta. Till SA har jag bett om att få kontaktinformation av SM efter de kriterier som ställts, för att sedan själv sända inbjudan. Respondenterna har önskat att utföra intervjuerna på arbetstid, därav har det varit svårt att skydda anonymiteten till fullo, då det har varit behov för att frigöra tid till intervju via ledaren. Möjlighet för att genomföra intervjun på telefon och utanför arbetstid har presenterats. Totalt har 21 respondenter fått förfrågan om att delta, varav 19 tackat ja.

## 4.4 Datainsamling

Källor för insamling av data bör enligt Gerring (2017, 172, min översättning) vara:

*“relevant för problemställningen, nära det du undersöker och känna till situationen, autentisk och bidra med information som är sann, valid och inte uppträda partiskt, mångfaldig och representera flera åsikter och intressen”.*

För att få en så helhetlig bild av situationen som möjligt argumenteras en blandning av första- och andrahandskällor för att vara mest lämpligt (Gerring 2017, 173). Valet ska först och

främst baseras på lämplighet för att besvara problemställningen och understötta det tema som är valt, inte utifrån personliga preferenser (Kvale och Brinkmann 2015, 135-138).

Datainsamlingen genomfördes genom intervjuer på flera nivåer i organisationen främst för att få en djupare inblick i hur de dyadiska relationerna upplevs av alla parter och hur engagemanget till SA kan påverkas. Att undersöka flera nivåer är en metod bland annat Matta et al. (2015, 1687) poängterar är nödvändig för att kunna se om det finns en gemensam förståelse för relationen, något även Jacobsen (2019) uttrycker för att visa en mer realistisk bild av en situation. Studien undersöker olika grupper på fler nivåer i Sodexo, därmed är intervjuguiden något strukturerad. Anledningen till detta är för att kunna jämföra de olika svaren mellan grupperna, utan att det har blivit allt för olika frågor ställda i intervjuerna (Kvale och Brinkmann 2015, 140-141).

#### *4.4.1 Intervju som datainsamlingsmetod*

Innan jag genomfört intervjuerna har jag reflekterat över lämpligt beteende och risker.

Intervjuer kan framförallt vara utsatt för partiskhet, där respondenten berättar det den tror att jag som genomför studien önskar att höra eller vad som kan anses lämpligt i situationen.

Intervjuer av anställda på olika nivåer i Sodexo innebär att respondenterna har olika bakgrund och erfarenhet. Detta kan bidra till en skevhet i maktförhållande mellan mig som intervjuare och respondent. Risken finns även för att ledare högre upp i en organisation har ett inövat repertoar och kan vara svåra att komma nära inpå något som kan reduceras genom att sätta sig in i respondentens värld (Kvale och Brinkmann 2015, 175-176). Ett par respondenter som deltar i studien har bakgrund från andra länder och kulturer. Detta faktum bidrar till att jag som utför intervjun bör vara extra medveten om hur frågor ställs, och hur dessa kan tolkas av respondenten. Att vara medveten om skillnader mellan respondenterna kan även bidra till att man blir mer kritisk till variationer (Kvale och Brinkmann 2015, 173-174).

#### *4.4.2 Observation och andrahandsinformation*

I lämpliga situationer har observation genomförts för att visuellt bedöma fysisk distans och möjlighet för interaktion samt kroppsspråk och ansiktsuttryck under intervjuerna.

Observation av respondenter används bland annat för att tolka hur engagemanget upplevs hos respondenterna. Samtidigt är det viktigt att uppmärksamma att det är individer som deltagit i studien, alla med olika sätt att uttrycka sig på. Mina observationer ger endast en indikation till hur respondenterna upplever något med bakgrund i hur jag tolkar situationen. Det har även utförts observation på intranätet till Sodexo för att skapa en bild av kommunikationen. Jag

har även använt mig av en intern medarbetarundersökning från 2018 till Sodexo Norge AS. Denna har kunnat styrka delar av den information jag fått från respondenterna under intervjuerna.

#### **4.5 Etik**

Intervjuer handlar om människor, personliga tankar, upplevelser och åsikter om ett tema. Detta bidrar till att det kan uppstå utmaningar i att hitta en balans mellan de svar man önskar sig för en god, intressant studie och samtidigt respektera gränserna till respondenten. Hela processen spelar in, från insamling till framställning information (Kvale och Brinkmann 2015, 95-98). Att utföra en etisk försvarbar kvalitativ undersökning är således en kontinuerlig process i att bedöma och anpassa tillvägagångssättet efter behov till respondenterna (Kvale och Brinkmann 2015, 110). Under intervjun är jag medveten om att jag som intervjuare kan upplevas ha en slags makt över deltagaren i intervjun (Kvale och Brinkmann 2015, 51-52), speciellt under intervjuer med SA. För att säkerställa att respondenterna inte upplever press har jag varit tydlig med att de kan avbryta, eller dra sig ur om de önskar. Fokus har framförallt legat på fyra etiska riktlinjer: informerat samtycke, konfidentialitet, konsekvenser och min roll som forskare (Kvale och Brinkmann 2015, 102). Kravet om informerat samtycke har uppfyllts genom att alla deltagare har fått tillsänt informationsbrev. Brevet innehåller information om syfte med studien, rättigheter i förhållande till anonymitet och konfidentialitet och beskriver hur insamlade data behandlas. Informationen har repeterats muntligt före, och efter, intervjuerna för att säkerställa att denna är förstådd. Alla respondenter har läst och signerat informationsbrevet.

Innan jag startat inspelningen av intervjun har jag varit noga med att uttrycka att namn eller annan personkänslig information inte ska nämnas så länge vi spelar in samtalet. I de fall namn blivit nämnt har detta inte tagits med i transkriberingen av intervjun för att skydda konfidentialiteten till alla deltagare (Kvale och Brinkmann 2015, 213). För att återkoppla till vilka personer samtalet handlar om har jag istället kodat alla deltagare i intervjun. Eftersom alla deltagare har rätt till insyn i den data som samlats in har jag även reflekterat över hur respondenterna framstår i transkriberingen. Under transkriberingen har jag översatt direkt från norska till svenska framförallt för att minimera risken för att deltagarna ska igenkännas på bakgrund av språk vid framställning av resultat. Detta kan samtidigt bidra till misstolkning då mitt modersmål är svenska.

#### 4.5.1 *Forskning på egen arbetsplats*

Det att evaluera min roll som forskare är framförallt viktigt i och med att jag som anställd i Sodexo genomför en studie av egen arbetsplats. Studien ska vara oberoende och utförd av mig som student, inte som anställd i organisationen. I och med att jag själv tillhör en av grupperna som intervjuas finns en risk för att jag tar parti och betonar denna gruppens resultat framför andra. Fokus har därmed legat på att inte låta tidigare erfarenheter påverka processen och ha en neutral roll (Kvale och Brinkmann 2015, 108). Resultatet av undersökningen kommer användas till att utarbeta förslag till förbättring, och då främst med SA's perspektiv som grundlag. Eftersom jag intervjuar anställda i en organisation jag själv är anställd i om deras förhållande med sina ledare, uppstår ytterligare ett dilemma vid min roll som forskare. Jag är medveten om att detta kan bidra till en slags intressekonflikt (Kvale och Brinkmann 2015, 110), där tilliten till mig bör byggas upp för att kunna få ärliga, goda svar utan att de som deltar känner att deras svar kan bidra till negativa konsekvenser. Fokus på min tystnadsplikt, och anonymisering av de som deltar har framhävts. Deltagande är som tidigare nämnt frivilligt och jag har strävat efter att de som deltar upplever att de blir tagna på allvar.

#### 4.5.2 *Lagring av information*

De intervjuer som genomförts har spelats in med hjälp av diktafon med minneskort, efter riktlinjer från OsloMet (2019), godkännande från respondenter och NSD, se Bilaga 2: Godkännande NSD. Efter att intervjuerna har blivit utförda har dessa blivit överförda från minneskortet till en extern hårddisk. Vidare har transkribering av intervjuerna utförts och skriftliga data har lagrats kodat och anonymiserat på extern enhet. All data har lagrats på privata enheter med tillåtelse från OsloMet, se Bilaga 4: Godkännande för datalagring, OsloMet.

### **4.6 Analys**

19 intervjuer bidrar till en stor mängd data som ska transkriberas, kategoriseras och analyseras. De delvis strukturerade frågorna i intervjuguiden har bidragit till att skapa en viss struktur i hur svar delas in, något som har underlättat i hela analysen. Samtidigt har följdfrågor relevanta för det som respondenten kommunicerar ställts, något som innebär att inte all data kan sammanliknas då olika frågor kan ha ställts till olika personer, beroende på respondentens svar. För att analysera data har jag följt de fem faserna till Yin (2011, 177-179), där jag startat med att *sammanställa data* som samlats in genom intervjuerna för att

skapa en översikt över vad jag har att arbeta med. Efter detta har jag *brutit ner data* genom att dela upp och koda de olika fynden. Utifrån detta har jag *byggt upp nya data* i nya kategorier baserat på den teoretiska ramen. Detta har bland annat utförts genom att föra in de transkriberade svaren i kolumner efter tema i Excel-ark för att lättare få översikt och se mönster (Yin 2011, 190-191) i data. Utifrån detta har jag försökt *förstå och tolka data* och se hur upplevelserna skiljer sig från, eller liknar tidigare forskning. Tillslut har jag använt de fynd som gjorts i tidigare steg för att *skapa en konklusion*. Huvudmålet med analysen har varit att skapa en uppfattning om respondenternas upplevelse av distans, relationer på arbetsplatsen, Sodexo och engagemang. Därav har det varit ett behov för att inte bara transkribera, analysera och koda, men också att förstå det subjektiva i vad det är respondenterna försöker förmedla i arbetet med analysen.

## **4.7 Kvalitet**

Att transkribera intervjuer från tal till skrift är ett komplicerat arbete där flera faktorer kan påverka kvaliteten på den slutligen skriftliga informationen. Översättning från tal till skrift kan bidra till att viktiga nyanseringar försvinner och inte längre uppmärksammas (Kvale och Brinkmann 2015, 204-207). Transkribering har därför genomförts inom två dygn efter varje intervju med anteckningar som beskriver intervjusituationen. Detta för att kunna analysera situation, kroppsspråk och reaktioner av respondenten, som gjort mig mer medveten om hur de framstår under intervjun. Att genomföra transkribering kort tid efter varje intervju har även bidragit till att jag kunnat korrigera egen intervjustil mellan intervjuerna (Kvale och Brinkmann 2015, 208-209).

### *4.7.1 Validitet - giltighet*

Validitet av kvalitativa intervjuer kan vara svårt att fastställa, men handlar i stor grad om tolkning av data. Bland annat framhävs att man bör vara medveten om rivaliserande förklaringar och att triangulering av data kan styrka validiteten (Yin 2011, 78-81). I studien har jag använt mig av intervjuer, medarbetarundersökning och rapporter samt till en viss grad observation. Här kan bland annat observation av detaljer runt intervjusituationen styrka det respondenten uttrycker och bidra till att jag som forskare blir medveten om själva kontexten runt samtalet och vad respondenterna faktiskt menar (Kvale och Brinkmann 2015, 212-213). Dessa tre datametoder tillsammans kan bidra till att styrka validiteten genom triangulering. Samtidigt har jag insett att det kan finnas flera förklaringar till vad som påverkar olika



faktorer vid studien där det inte alltid varit helt tydligt vad som kommer först, upplevelsen av distans eller högkvalitets relationer. Detta har även gjort mig öppen för fler förklaringar där bland annat distansen till andra än närmaste ledaren har framhävts påverka SM och SA.

#### *4.7.2 Reliabilitet - pålitlighet*

Den data som samlats in kommer från flera oberoende förstahandskällor med direkt koppling till det jag undersöker i studien, något som bidrar till att öka pålitligheten (Jacobsen 2005, 217). Insamlade data är subjektiv och jag har fått varierande, ibland impulsiva svar, något som kan tyda på att respondenterna svarat ärligt (Jacobsen 2005, 219). Det kan dock finnas en viss risk för modifiering av rädsla för eventuella konsekvenser, som tidigare nämnt. Jag har genomfört all transkribering själv, primärt för att skydda anonymiteten till deltagarna i forskningsprojektet. Detta samtidigt är något som kan påverka reliabiliteten till transkriberingarna då de endast baseras på min tolkning av vad som har uttryckts (Kvale och Brinkmann 2015, 211-212).

#### *4.7.3 Generaliserbarhet*

Då resultaten kan tänkas specifika för casen upplevs generaliserbarheten som relativt låg. Med få respondenter i varje case kan det tänkas finnas flera förklaringar och upplevelser för vad som påverkar i de projekt som undersökts, samtidig kan de jämförda resultaten mellan casen tillsammans bidra till att styrka resultatet (Kvale och Brinkmann 2015, 289). Målet med studien har samtidigt inte varit att generalisera, men att skapa en bild av den subjektiva upplevelsen till respondenterna i de olika casen.

## 5 ANALYS

I detta kapitel analyseras de fynd som gjorts i studien mot tidigare forskning. För att tydliggöra de case som undersökts presenteras de olika rollerna kort utifrån hur de själva presenterat sig. Målet är sedan att besvara de forskningsfrågor som formulerats. Det är primärt relationen mellan KS och SM som analyseras, även om relationen mellan SM och SA omtalas. Rollen till SA framhävs tydligare för att analysera engagemanget och dess betydning för Sodexo. Först framhävs *distansledarskap* där två forskningsfrågor ska besvaras:

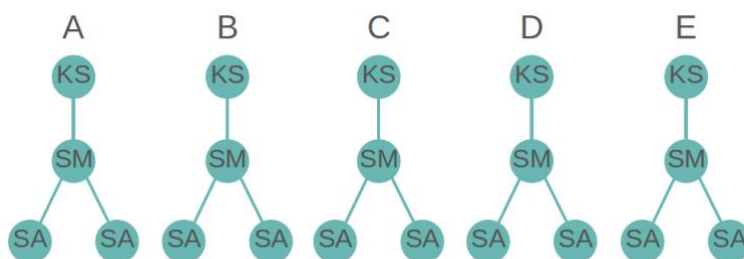
- *Hur upplever respondenterna de olika dimensionerna av distans, och vilka upplevs som mest framträdande?*
- *Hur kan upplevd distans mellan KS och SM påverkas av kvaliteten på LMX relationen?*

Därefter går jag vidare till del att analysera *engagemang*:

- *Vad påverkar servicemedarbetarnas engagemang i Sodexo?*
- *Hur kan servicemedarbetarnas engagemang påverka intrycket av Sodexo som serviceorganisation?*

### 5.1 Introduktion av case

De fem relationshierarkierna studeras med bakgrund i ledare och anställdas upplevelser av distans, relationer, kommunikation och engagemang. Strukturen mellan Kontraktchefer (KS), Site Managers (SM) och Servicemedarbetare (SA) presenteras i Figur 6.



Figur 6 Relationshierarki och case

Då jag vill skydda respondenternas anonymitet kommer benämningarna A-E användas begränsat. Eftersom det finns en risk för att respondenter i ett case vet vilka andra som deltagit i samma case, önskar jag att reducera möjligheten för att identifiera dessa. För att ändå illustrera vad som skiljer de olika casen kommer jag nämna det case SM tillhör. Talen 1-10 som används bland SA i analysen har således ingen direkt koppling med case A-E som presenteras ovan, utan används för att tydliggöra att det är citat från individuella SA.

### 5.1.1 Kontraktchef

De fyra KS som deltagit, varav en representeras i två case, framhäver i intervjuerna att de har totalansvar för flera projekt framförallt gällande kommunikation med kunden om kontraktet. Samtliga har deltagit i någon form av högre formell utbildning och har lång erfarenhet i branschen. Vardagen beskrivs som hektisk med många kontrakt, anställda och projekt att följa upp. De har primärt en fast bas på Sodexo's huvudkontor (härefter HK). Arbetet beskrivs som komplext där det är viktigt att hitta en balans mellan behov till kunder och anställda, samtidigt som merförsäljning och fokus på resultat är viktigt. Majoriteten har ansvar för *total FM* kontrakt. En stor del av det dagliga arbetet innebär kontroll av kontrakt och att de anställda, primärt SM, på projektet sköter den dagliga driften. Majoriteten av KS beskriver detta som utmanande i och med att de själva inte är på plats för att observera den dagliga driften.

### 5.1.2 Site Manager

Fem SM har deltagit i studien. En majoritet har högre formell utbildning och samtliga har lång erfarenhet med service och tjänster. SM beskriver att de har ansvar över den dagliga driften på projektet hos kunden. Detta innebär bland annat personal och administrativa uppgifter som budget och prognoser, men även kontakt med kunden. Rollen innebär tidspress och kräver att man är lyhörd för de behov kunden har samtidigt som man ska skydda de anställda, SA, på projektet. SM fungerar som "*spindeln i nätet*" och ska "*få hjulen till att gå runt*". SM beskriver att de har en typisk mellanledar-roll som informationsmedlare (Jacobsen 2019), där de upplever krav att balansera mellan att följa upp kunden, KS och SA i projektet. Arbetsuppgifterna beskrivs som varierande, där ingen dag är den andra lik. En viktig del av rollen är att utveckla och utforma SA. Flertalet SM beskriver att mycket tid spenderas på relationen med kunden, att få kunden att förstå kontraktet och ha dialoger runt olika problemställningar runt detta.

### 5.1.3 Servicemedarbetare

Totalt har tio SA med varierande roller i Sodexo deltagit. Exempel på de tjänster som representeras är personalrestaurang, reception och lokalvård. Ett mindretal har ansvar för egen avdelning. Det som kännetecknar SA är att de utför en tjänst riktad mot kunden. De har varierande ålder och bakgrund och majoriteten har ingen högre formell utbildning. Deltagarna i studien framhäver att deras jobb framförallt är att leverera en tjänst efter vad som är avtalat i kontraktet till projektet, men samtidigt alltid vara tillmötesgående vid

förfrågningar från kunder. Många upplever att detta är svårt och att man ibland är osäker på hur mycket förfrågningar som ska accepteras. Deltagarna i denna grupp framhäver att deras inställning är att kunden alltid kommer först och att det ibland kan vara svårt att säga nej.

## **5.2 Distansledarskap och kommunikation**

Information från min kontaktperson i kombination med resultat från intervjuer och förarbete till studien visar till att det existerar distansledarskap i Sodexo. Eftersom det inledningsvis framhävs olika former och *upplevelser* av distans är ett av målen att identifiera de dimensioner av distans som upplevs av respondenterna.

### *5.2.1 Fysisk distans*

Genom observation är det relativt tydligt att fastställa att fysisk distans existerar mellan anställda, projekt och HK. Projekten i Sodexo ligger på platser med geografisk spridning och kan med ganska stor säkerhet antas falla innanför den definition av fysisk distans som uttryckts i litteraturen (Napier och Ferris 1993, 327; Antonakis och Atwater 2002, 684-686)

#### **Fysisk distans - Kontraktchef och Site Manager**

Resultat från intervjuerna visar att KS och SM i samtliga case har fast arbetsplats på olika geografiska platser. Hälften av de KS som deltagit poängterar att de själva upplever att de spenderar mindre tid på HK, och mer på de olika projekten något som indikerar att dessa aktivt försöker söka upp sina anställda och besöka projekten fysiskt. Majoriteten av SM framhäver att de inte upplever stora utmaningar med att jobba på fysisk distans från sin KS och upplever denna som närvarande. Resterande upplever däremot den fysiska distansen som frustrerande och känner sig relativt ensam. En SM uttrycker:

*“Här känner jag mig väldigt ensam, för det är ingen runt mig”.* (SM case B)

Respondenten beskriver att den fysiska distansen till både HK och KS bidrar till en känsla av ensamhet vid utmaningar som uppstår.

#### **Fysisk distans - Site Manager och Servicemedarbetare**

Den fysiska distansen upplevs inte lika framträdande mellan SM och SA, något som kan bero på att de primärt jobbar i samma projekt på samma geografiska plats. I två case framhäver SA att de fysiskt möter SM i stort sett varje dag. I resterande tre case har SM ansvar för flera

kontor till en kund och spenderar därmed tid på olika fysiska platser, därmed är det ingen självklarhet att ledaren är fysisk tillgänglig dagligen. Majoriteten av SM har kontor som är lätt tillgängliga för SA på projektet, med öppen dörr. Möjligheten för ledare och anställda att interagera med varandra beror på hur kontoret är utformat och designat, fysisk distans samt den tillgänglighet man har för interaktion med ledare och anställda på arbetsplatsen och utanför denna (Napier och Ferris 1993, 334). Majoriteten av SA uttrycker att det oftast är tydligt när SM är tillgänglig. Den fysiska distansen varierar däremot med vilka tjänster man utför, då SA kan vara placerade i olika delar av byggnaden på projektet till kunden. Vad det är som kan bidra till skillnader i upplevelsen av fysisk distans mellan KS, SM och SA kommer analyseras mer ingående i resterande delar av kapitel 5.2.

### *5.2.2 Upplevd frekvens på ledar-medarbetarinteraktion*

Den upplevda frekvensen ska beskriva hur ledare och anställda bland annat återkoppling och feedback och ska inte blandas ihop med den fysiska och sociala distansen (Antonakis och Atwater 2002, 686-687). Identifiering av detta blir ganska diffust då det utgår från subjektiva åsikter. Genom att fråga KS, SM och SA om hur ofta de möts ansikte till ansikte, hur ofta de kommunicerar med hjälp av andra kommunikationsverktyg och om de upplever varandra som tillgängliga har jag fått en indikation om den upplevda frekvensen på interaktion hos alla parter.

#### **Upplevd frekvens - Kontraktchef och Site manager**

Resultatet från min studie visar att KS och SM uttrycker en varierande frekvens på 2–4 gånger i månaden där de fysiskt möts, som är tillnärmat lika i samtliga case. Interaktion med andra kommunikationsverktyg sker 4–5 dagar i veckan. Ändå framstår det som att tre SM är mer tillfreds med interaktionen och tillgänglighet till KS än de två andra, något som indikerar att den faktiska frekvensen inte har så mycket att säga för upplevelsen av interaktion. Detta fynd bekräftar en teori flera studier framhåvt, där en hög frekvens av interaktion inte nödvändigtvis behöver bidra till en upplevelse av interaktion, utan snarare kan bidra till en upplevelse av övervakning och kontroll (Antonakis och Atwater 2002, 686-687; Howell, Neufeld och Avolio 2005, 280-282; Risan 2013, 6; Chang, Hung och Hsieh 2014, 1331). Trots att respondenterna framhäver liknande frekvens i interaktion eller kommunikation, *upplever* de inte interaktionen på samma sätt. Respondenterna i de två case som framstår som mindre tillfreds framhäver att mycket av kommunikationen figurerar runt projekt och resultat, inte hur de som jobbar på projektet har det. Interaktion som inte uppfyller de behov för

interaktion som SM har kan därmed tänkas uppfattas negativt, medans interaktion som sker av omtanke och intresse kan tänkas upplevas positivt.

Majoriteten av SM och KS framhäver ett mål om att mötas regelbundet, något som inte alltid är möjligt. Det är ofta behov för att prioritera mer akuta utmaningar på andra projekt, något som bidrar till att det kan gå ett par-tre veckor mellan varje fysiskt möte. Tidsbrist framhävs av samtliga KS som en utmaning vid att följa upp de olika projekten och i perioder kan det vara extremt svårt att ge uppmärksamhet till individuella projekt. Även om KS har totalansvaret över ett projekt ligger mycket ansvar på SM. En KS uttrycker:

*“Den största utmaningen är såklart att man inte har tid att följa upp de anställda ute på de olika kontrakten, för det är så otroligt mycket som ska göras”.*

Detta kan ses i samband med vad en SM framhäver:

*“Ofta känns det som att när det är stora utmaningar på ett annat projekt, blir man bortglömd. Man får känslan av att “är inte vi lika viktiga”, plötsligt går det flera veckor innan man får till ett möte (med sin KS)”. (SM case D)*

Majoriteten av SM uttrycker att interaktion genom fysiska möten en gång i veckan anses optimalt för att kunna upprätthålla en god drift och dialog runt projektet då allt inte kan lösas över telefon. Tidsbristen i kombination med att KS inte klarar av att dagligen följa upp det som sker på kontrakten upplevs bidra till att det är svårare att ge erkännande till de anställda även om samtliga KS poängterar att man försöker göra detta så ofta som möjligt. En KS nämner:

*“Ibland får jag uppdateringar från HR eller kvalitetsavdelningen om utmaningar på projektet, då är det viktigt att påminna och kontrollera, men också komma ihåg att balansera detta med erkännande”.*

Samtliga SM verkar väl införstådda med att deras ledare har stora portföljer och många kontrakt att följa upp. Både KS och SM framhäver att svar på de större problemen kan dröja, något som flera SM upplever som frustrerande:

*“Det är pinsamt att ibland gå på möten (med kunden) utan att ha fått svar på de frågor man har... vad ska man säga? “Jag vet inte”? (SM case B)*

*“Jag önskar ju att få svar på mina problem så fort som möjligt, medans min ledare kanske samlar upp problem som vi kan ta upp när vi väl möts. Jag förstår ju varför, men det är frustrerande, när man hade kunnat få löst problemen så mycket snabbare” (SM case D)*

Utmaningarna med att följa upp de olika kontrakten kan indikera att KS har för många projekt, eller anställda de har ansvar för vilket kan påverka upplevelsen av distans (Napier och Ferris 1993, 336). En SM poängterar att det ofta blir "flaskhalsar" som stoppar upp effektiviteten i den dagliga driften när man inte får kontakt, något som framhävts som typiskt vid brist på återkoppling i distansledarskap (Maduka et al. 2018, 709). Det framhävs att det viktiga är att ha någon att diskutera problem med och få hjälp att finna goda lösningar. Att inte kunna komma med ett svar till kunden snabbt nog bidrar till en känsla av att man inte är tillräcklig. De SM som framhåvt att de inte har något att klaga på i förhållande till tillgängligheten hos sin KS beskriver en ledare som alltid upplevs tillgänglig för att svara på frågorna de har. Självklart kan de vara upptagna, men de framhäver att de känner sig prioriterade och att deras frågor tas på allvar. SM i case C uttrycker:

*"Jag får direkt återkoppling från min ledare. Det är tydligt vad denne förväntar från mig samtidigt som den vet mina styrkor och svagheter. Min ledare utmanar detta".*

Citatet tydliggör att de SM som deltagit har olika upplevelser av interaktionen med sin KS i de case som presenterats. Det som främst ser ut att skilja casen åt är upplevelsen av återkoppling och erkännande, både för prestation och personliga behov, något Antonakis och Atwater (2002, 686-687); Howell, Neufeld och Avolio (2005, 281) framhäver kan påverka den upplevda frekvenser på interaktionen, men även bidra till att det erkännande som faktiskt ges inte direkt kan kopplas till prestation då det kommer för sent. Detta kan antyda att KS bör reflektera över det faktiska behovet, och hur de kan upplevas som *närvarande* av SM. Å andra sidan är detta en av utmaningarna när KS inte kontinuerligt kan observera och läsa av situationer på plats (Antonakis och Atwater 2002, 697-698) något som kan tänkas bidra till att KS inte upplever en situation på samma sätt som SM. Samtidigt argumenteras det för att ansvaret för att skapa interaktion och bygga relationer oavsett ligger hos ledaren, speciellt vid distans när möjligheten att observera inte finns (Kelley och Kelloway 2012, 446). Kopplar man detta ihop med det resultat som framställts kan det indikera att lämplig frekvens beror helt på behovet till involverade parter, men också upplevd kvalitet på interaktionen. Att KS spenderar mer tid på andra projekt vid större utmaningar kan således uppfattas som riktig prioritering då det finns ett behov för detta, å andra sidan; går distansen ut över det faktiska behovet till andra SM kan den upplevda distansen tänkas bidra till en negativ upplevelse av interaktionen med ledaren (Antonakis och Atwater 2002, 684-686; Howell, Neufeld och Avolio 2005, 281). En låg upplevd frekvens på interaktion kan därmed tänkas bidra till en ond cirkel och skapa vidare utmaningar för projekten. Detta indikerar att antalet anställda,

eller kontrakt, KS har ansvar för kan bidra till mindre möjlighet för interaktion (Napier och Ferris 1993, 336). Upplevd frekvens på interaktion kan därmed påverkas av faktorer som återkoppling och erkännande, KS förståelse för behovet till SM samt hur KS klarar att balansera mellan behovet till olika projekt.

### **Upplevd frekvens - Site Manager och Servicemedarbetare**

Det har i kapitel 5.2.1 uttryckts en variation mellan casen i hur ofta SA möter SM, trots att de arbetar på samma projekt. I de case man inte möter ledaren lika ofta nämns det oavsett att ledaren upplevs som tillgänglig och att man inte tänker så mycket över frekvensen.

Mindretalet av SA nämner att man är så pass trygg på egen kompetens att behovet för uppföljning inte är stort och därmed inte heller önskar en högre frekvens på interaktion. Det viktigaste är att ledaren är tillgänglig, visar intresse och tillit till SA. Resterande SA uttrycker ett större behov för uppföljning och önskar en ledare tillgänglig om problem skulle uppstå.

Ett fåtal SA som deltagit i studien upplever även att det kan vara svårt att få konkret återkoppling och uppföljning från ledaren. En SA poängterar:

*“Jag upplever ibland att jag inte förstår min ledare riktigt. Jag är van vid att jobba på ett sätt, och när jag pratar med min ledare är det inte alltid så att denne är direkt. Min ledare kanske är van vid att kommunicera på ett sätt, och tror att det når fram, och tror att denne är klar och tydlig, men jag känner att jag inte alltid förstår. Det kan vara svårt ibland, lite svävande”. (SA 3)*

Detta indikerar att problem att förstå ledaren kan bidra till utmaningar och missförstånd. Det intressanta är att i de case SM inte är på plats dagligen på projektet SA befinner sig, men varierar mellan kundens olika kontor, framstår SA mer nöjda med interaktionen än i de case SM är på plats dagligen. Jag tolkar det från intervjuerna som att de SM som måste variera mellan kontor lägger ner mer tid på samtal och uppföljning av SA när de väl är på plats, istället för att lägga störst fokus på daglig drift av projektet. Det kan tänkas att det är samma faktorer som påverkar här, som mellan KS och SM i föregående delkapitel, samtidigt som det indikerar att ledare i dessa projekt försöker jobba med mer effektiv relationsbyggnad (Risan 2013, 1) och därmed upplevs som mer tillgängliga.

### *5.2.3 Upplevd social distans*

Den sociala distansen är svårare att observera, därmed har det varit behov för att utforska detta mer ingående i intervjuerna. Respondenterna uttrycker varierande upplevelser baserat på kriterierna för social distans.



## **Social distans - Kontraktchef och Site Manager**

Under intervjuerna framstår det som att majoriteten av KS och SM i liten grad upplever social distans till varandra. Det framhävs att det är högt till tak och möjlighet för att utmana varandra oberoende av status. SM upplever autonomi och att de oftast kan ta beslut själv utan att rådgöra med KS. Utmaningen med social distans ser däremot ut att vara mest tydlig i kommunikation med kunden. En SM framhäver:

*“Ledaren (KS) är ju viktig med tanke på möten med ledare på andra sidan av bordet också, för ledare behöver ledare. Det är inte alltid det funkar med mig som site manager, det blir för litet. Då är det viktigt att vi har en synlig ledare, och det har jag“.* (SM case C)

Detta kan tolkas som att SM ibland inte upplever sig själv ha auktoritet nog i dialog med kunden och på så sätt upplever en viss hierarki (Napier och Ferris 1993, 327) upp till KS, något som även märks i det att man har behov för återkoppling från KS i utmaningar som uppstår på arbetsplatsen. Vidare framhävs det av både KS och SM att det är mycket lättare att arbeta tillsammans med de som upplevs lik en själva, då liknande mål och normer anses bidra till bättre samarbete och skapar en gemensam förståelse för arbetet. Detta kan ha bakgrund i att deltagarna i dyaden har liknande kultur, eller bakgrund, och därmed förstår varandra bättre (Dahl 2013, 78-79). Upplevelsen av förståelse för varandras behov ser ut att vara mindre i de case där det framkommit utmaningar med samarbetet mellan KS och SM. Att skapa en förståelse för de anställdas behov, trots nivå i organisationen, kan tänkas bidra till att ledaren upplevs som mer sympatisk som vidare kan reducera den upplevda sociala distansen (Antonakis och Atwater 2002, 682-684). Respondenterna har även framhåvt att tidsbrist bidrar till att det tar tid att bygga en relation, framförallt på grund av att KS har många projekt/anställda att följa upp. Detta indikerar att *span of management* (Napier och Ferris 1993, 336) är en bidragande faktor till perceptionen av tillgänglighet och möjlighet för ledaren att interagera med den. Att KS har ansvar för flera projekt kan därmed tänkas bidra till att SM upplever mer distans och att bli nedprioriterad, då tiden för att skapa relationer inte finns.

## **Social distans - Site Manager och Servicemedarbetare**

Mellan SM och SA framstår det inte som att den sociala distansen är betydande. Majoriteten SA beskriver en miljö på projektet där det är högt till tak och idéer tas på allvar, oavsett om de implementeras eller inte. Det som kan antyda till existensen av upplevd social distans är att efter att ha ställt frågan om det är lätt att ge feedback till SM, mindretalet av SA framhäver

då att det är viktigt att SM respekteras och inte kritiseras. Det har även uttryckts att ett par SA ibland upplever att ens eget jobb inte är lika viktigt i förhållande till ledarens. En SA uttrycker:

*“Jag har väldigt lätt att känna ibland att om jag frågar om något, så passar det inte, att man lätt kan känna att det ledaren min har att göra är mycket viktigare än det jag gör eller undrar över.”*

Ett par av SM nämner däremot att de upplever SA och teamet de arbetar med dagligen som sin familj och att alla är väldigt upptagna av varandras välmående. SM i case B nämner bland annat:

*“Hade det inte varit för dom (SA) jag möter på jobbet dagligen hade jag nog inte varit lika positiv till att gå till jobbet varje dag”.*

### **Social distans – analys övriga resultat**

Till skillnad från de resultatet som presenterats ovan upplevs den sociala distansen mellan KS och SA som högre. När KS får frågan om de kan beskriva sin relation med servicemedarbetarna betonar de att relationen är bra, att de har god översikt över vilka det är som jobbar på de olika projekten och att de försöker ha en dialog med dessa så fort de är på besök. De poängteras däremot att det är viktigt att SM fungerar som den närmsta ledaren, därmed försöker KS medvetet hålla ett visst avstånd. SA beskriver å andra sidan en relation som är relativt ytlig, där de är osäkra på hur mycket KS vet om dom. En SA nämner:

*“Som det är idag har jag inte haft något ordentligt möte med KS, så jag vet inte hur mycket den personen vet om mig “. (SA 6)*

Upplevelsen varierar dock mellan projekten och ett par av dessa framhäver att de upplever en god relation till KS där de samtalar om de möts, men att de primärt för dialog med SM. Det mest oväntade fyndet som kommit fram under intervjuerna är att den största sociala distansen som framhävts i alla nivåer upplevs att vara till administrativs ledare på HK och Sodexo som arbetsgivare. Alltså inte mellan KS, SM och SA. Detta är den distans som uttrycks mest påfrestande för det dagliga. Det upplevs som en tydlig hierarki där framförallt SM och SA känner att de inte kan påverka rutiner och processer samt att man inte alltid förstår syftet med olika ändringar som utförs. Detta kan indikera att organisationsstrukturen (Napier och Ferris 1993, 336) och nivå av inkludering (Aon 2018a, 2) kan ha en viss betydning för upplevelsen av distans i Sodexo.

Framförallt en SM poängterar att den brist på tillgänglighet som de upplever från KS nog inte beror på personen, men mer på organisationsstrukturen.

*“Jag känner på ett sätt att min ledare är lite frånvarande, men jag känner också att det har att göra med Sodexo som företag, själva bolaget (...) vi pratar om hur huvudkontoret är och hur det är byggt upp. Hur det är byggt upp i förhållande till att det är ett hjälpmedel mot oss här ute. Ibland känner jag att det är motsatt – vad ska jag göra för att hjälpa dom? (...) det är inte lätt att ha att göra med så lite struktur om någon plötsligt är borta eller inte svarar”. (SM case B)*

En KS kommenterar att den upplever en viss skillnad inöver i organisationen:

*“Det verkar så viktigt för organisationen att följa upp dom anställda (SM/SA), men inte oss som ledare”.*

Respondenternas reflektioner runt HK's roll i Sodexo stöts av teorier runt ledarskap som framhäver att indirekt ledarskap ofta undervärderas. Det argumenteras för att organisationsprocesser och -kultur påverkar de anställdas prestation och beteende (Antonakis och Atwater 2002, 696; Yukl 2013, 21, 307; Casimir et al. 2014, 379; SHRM 2016, 5). Det anses som ledarens ansvar att skapa transparens i en organisation, både uppöver och nedöver, för att bidra till öppenhet och reducera irritationsmoment (Casimir et al. 2014, 379; SHRM 2016, 5). Teorier riktar detta specifikt mot administrativa ledare högre upp som anställda generellt upplever sämre tillit till (Falkum et al. 2017: 05, 20; Aon 2018a, 2), utifrån resultaten kan det tydas som att även de som arbetar med olika processer och rutiner som riktar sig mot anställda kan bidra till hur anställda påverkas. Å andra sidan uttrycker ett par SM att kommunikation och relationer med de som jobbar på HK fungerar problemfritt och att man känner sig involverad. Detta är framförallt i de case där SM framstår som mer tillfredsställd med interaktionen med KS och den information som förmedlas. Detta kan antyda att den närmaste ledaren spelar en viktig roll i hur ledare längre upp framstår, något som stöds av teorin (Yukl 2013, 307).

Samtidigt är det andra faktorer än SM som kan tänka spela in på ur SA upplever resterande organisationen. En majoritet av SA har någon gång varit i kontakt med HK. Vissa har goda erfarenheter, men flera nämner att det kan vara svårt att veta vem man ska kontakta vid olika utmaningar. Framförallt framhävs det att det är svårt att få svar på de frågor man ställer och mindretalet av SA poängterar att de ibland inte fått svar alls. Det framhävs att detta bidrar till att man känner sig mindre prioriterad i organisationen och att man inte vågar ta kontakt igen, något som kan tänkas öka den upplevda sociala distansen. Som nämnt i kapitel 5.1 existerar en relativt stor variation på bland annat utbildningsnivå och organisatorisk nivå hos

respondenterna. Detta är faktorer som kan bidra till kulturella skillnader (Dahl 2013, 78-79) mellan KS, SM och SA oavsett nivå eller roll i Sodexo, samtidigt som det kan begränsa möjligheter för att skapa arbetsrelationer (Napier och Ferris 1993, 331). Detta bekräftas i det resultat som tidigare nämndes om att KS och SM jobbar bättre med de som upplevs likna en själv. Skillnaderna kan bidra till en upplevelse av distans utan att anställda i Sodexo egentligen är medvetna om det då man ofta har förutfattade meningar (Dahl 2013, 71) om människor med olika former för bakgrund. Dessa faktorer indikerar att social distans kan upplevas mellan nivåer i Sodexo, kollegor och med kunden utan att det är något man egentligen reflekterar över. Det kan även förklara varför social distans upplevs i så pass stor grad främst mellan de olika nivåerna. I och med att Sodexo har en så pass stor variation i kulturer i förhållande till ovan nämnda faktorer kan det tänkas att detta är något man framförallt bör vara medveten om vid försök att reducera den upplevda sociala distansen.

#### 5.2.4 Kommunikationsverktyg

Kommunikation mellan respondenterna sker framförallt med telefonsamtal, e-post eller sms. Mindretalet av casen framhäver att de använder andra verktyg som WhatsApp eller Skype. Uteblivna möten och känslan av att andra projekt är viktigare än det man själv jobbar i bidrar till frustration när det gäller kommunikation. Därmed blir tillgängligheten hos KS på telefon eller e-post för att svara på frågor allt viktigare. Detta upplevs däremot bidra till utmaningar i och med att KS och SM har olika behov för kommunikation, något som även ser ut att variera mellan projekt. En SM nämner:

*”Jag önskar i princip bara kontakt med e-post.”* (SM case D)

En annan SM poängterar:

*“Kan man använda Skype eller andra tjänster, så kan man alltid kommunicera mycket enklare. Du kan alltid se personen, och det har något att göra med när man ser någon när man ska ta upp ett tema. För det är inte alla teman som är lite enkla att ta upp om man inte ser personen. Det handlar om ansiktsuttryck och hur man reagerar på samtalen, att de säger att dom är eniga men egentligen tycker som bara det är slitsamt. Man ser personen och hur de reagerar, för då förstår man kanske hur de tänker om situationen”.* (SM case B)

Digitala verktyg för kommunikation argumenteras för att komplicera tillit (Antonakis och Atwater 2002, 698), samtidigt är tillit är en viktig faktor att team på distans ska kunna prestera (Chang, Hung och Hsieh 2014, 1331; Maduka et al. 2018, 709). Det kan därför tänkas att det visuella spelar en stor roll med tanke på att man går miste av många

nyanseringar i kommunikationen (Dahl 2013, 60) som kan vara viktigt för att bygga en relation och skapa tillit. I och med att det är så stor variation i kulturell bakgrund i Sodexo kan det tänkas att fokus på hur man kommunicerar (Dahl 2013, 71) blir extra viktigt, något även kan bidra till att tillit bör byggas upp tidigt i en arbetsrelation vid kommunikation med digitala. De SM som citerats ovan upplevs ha olika relationer till sina KS, där tilliten framstår som högre i de fallet där e-post är nog. Den SM som önskar mer samtal via Skype framhäver ett behov för att stärka relationen till sin KS. Detta kan indikera att hur relationens byggs upp i starten på ett arbetsförhållande påverkar hur kommunikation upplevs.

Det är inte endast direkt kommunikation mellan anställd och ledare som framhävs utmanande. Majoriteten av SA har uttryckt att navigering på intranätet upplevs svårt och att man just därför inte använder det i stor grad. De poängterar att det upplevs svårt att hitta vem man ska kontakta vid frågor, samt att man ofta inte får svar av personen som kontaktas. En SA reflekterar över att om denne med skandinaviskt språk som modersmål har problem att hitta, är det förmodligen inte lättare för SA med icke-skandinavisk bakgrund, något det kan tänkas finnas flera av med 66 nationaliteter (Sodexo 2016). Detta tolkar jag som att det kan vara svårt för SA som har begränsad kontakt med HK att veta vilka som har ansvar för vad och vem som ska kontaktas. Det kan tänkas vara något som bidrar till den upplevda distansen till HK. Resultatet från egna observationer på intranätet till Sodexo visar att det inte finns någon lättillgänglig översikt över vilka det är som jobbar på HK, något som kan tänkas påverka den upplevda sociala distansen. Det existerar, men man bör veta vad man ser efter, något som upplevs lite intuitivt. Napier och Ferris (1993, 334) poängterar att synlighet och tillgänglighet kan bidra till att öka perceptionen av interaktion och möjlighet för att skapa relationer. Att göra medarbetare på HK mer synliga och tillgängliga på intranätet kan därmed tänkas bidra till att dessa upplevs som mer tillgängliga bland de som arbetar ute på de olika projekten. Min egen reflektion är att intranätet är en form för kommunikationsverktyg för medarbetarna på HK. Därmed kan det tänkas att man bör evaluera vilket budskap som kommuniceras (Dahl 2013, 60; Liu et al. 2018, 837) med intranätets utformning.

### 5.2.5 Sammanfattning - distansledarskap

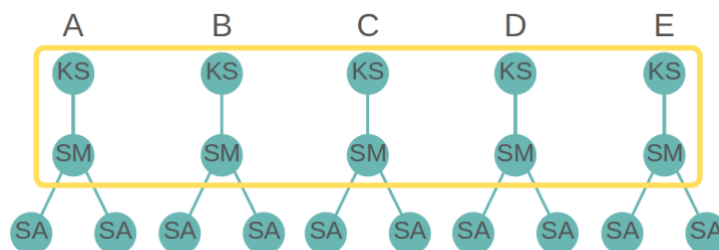
Det som blivit diskuterat i detta delkapitel kan indikera att samtliga dimensioner för distans har betydning för den totala upplevelsen, men att *upplevd social distans* och *upplevd interaktion* framförallt påverkar respondenternas upplevelse av distans. Utifrån resultaten indikeras att upplevd distans är mest framträdande mellan:

- KS och SM, framförallt när *upplevd* frekvens på interaktion är låg.
- SA, SM och HK, framförallt *upplevd* social distans.

Resultaten från respondenternas reflektioner runt distans, interaktion och kommunikation antyder att den fysiska distansen generellt har lite att säga för upplevd distans. Resultaten indikerar framförallt att den upplevda frekvensen på interaktion påverkar hur distansen upplevs, oavsett om den är fysisk eller social. Analysen över ser ut att stämma bra överens det som inledningsvis nämndes om att existensen av fysisk distans inte nödvändigtvis betyder att man upplever distans (Antonakis och Atwater 2002; Siebdrat, Hoegl och Ernst 2014). Studier har framhävt att ledaren bör vara medveten om vilken distans de anställda upplever, något som kan vara nödvändig för dess förmåga att skapa inflytande över det team man leder (Antonakis och Atwater 2002, 674). Om interaktion sker via fysiska möten eller andra kommunikationsverktyg antas spela mindre roll så länge budskapet med kommunikationen når fram (Dahl 2013, 60; Liu et al. 2018, 837) och att man bygger en relation. Däremot indikerar forskning att det vid större utmaningar eller problem bör lösas vid fysiska möten (Hambley, O'Neill och Kline 2007, 16) och anpassas efter behovet till de man leder. Även indirekt kommunikation via intranät ser ut att påverka upplevelsen av distans.

### 5.3 Relationer på arbetsplatsen

I följande delkapitel kommer jag gå mer specifikt in på relationen mellan KS och SM, se Figur 7, då denne är den som framstår som mest utsatt för distansledarskap. I kapitel 5.2 har det redogjorts för hur KS och SM upplever fysisk och social distans, samt upplevd frekvens på interaktion sig emellan. Delar av detta resultat kommer ligga som bakgrund i följande analys.



Figur 7 Relationshierarki - KS och SM

### 5.3.1 Resultat från LMX-7

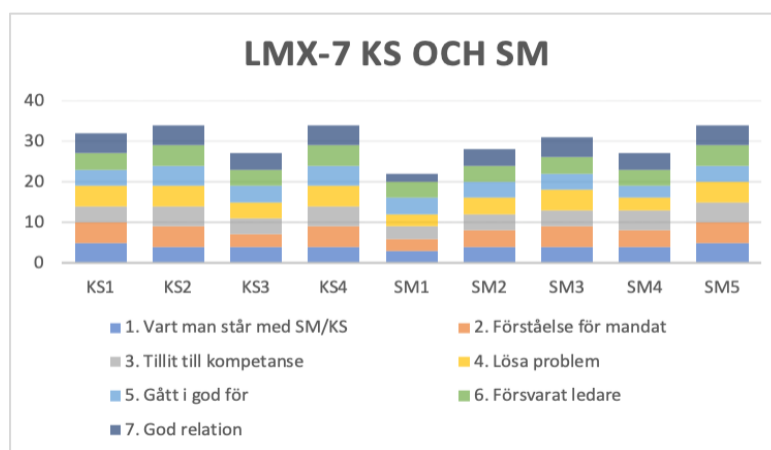
Relationerna i de case som undersökts har evaluerats med bakgrund i respekt, tillit och förpliktelse som är grunden till frågeschemat LMX-7 (Graen och Uhl-Bien 1995, 236). Ledare och anställda har utifrån detta graderat relationerna de har. Resultatet indikerar att majoriteten av respondenterna upplever hög-kvalitets LMX. Poängsumman för en relation kan bli max 35. Totalt har 24 relationer evaluerats.

- 11 upplever att de har en **väldigt hög**-kvalitets relation (30-35 poäng).
- 10 upplever att de har en **hög**-kvalitets relation (25-29 poäng)
- 3 upplever att de har en **moderat**-kvalitets relation (20-24 poäng)

Det kan vara värt att poängtera att de tre som har graderat relationen som moderat alla befinner sig i olika case och riktar sig mot KS, SM och SA. Därmed är det inget mönster de graderingar som är allra lägst.

### 5.3.2 LMX mellan kontraktchef och site manager

I Figur 8 presenteras resultatet från LMX-7 mellan KS och SM. Diagrammet visar att SM ser ut att gradera relationen med KS något lägre, men att majoriteten av relationerna totalt graderas som väldigt hög. Detta kan indikera att ledarstilen skiljer sig något ut mellan de som deltagit i studien efter vad som kännetecknar LMX, där högkvalitets LMX indikerar relationer som lutar mer mot ett partnerskap, än att fokusera på individuell prestation (Graen och Uhl-Bien 1995, 238).



Figur 8 LMX-7 mellan KS och SM

Efter dialog med KS och SM upplevs relationerna främst vara professionella, men det poängteras att man försöker få in mer personliga konversationer. KS och SM vet de mest grundläggande om familj och fritid och framhäver att de pratar om sådant när de möts. Ett par av KS poängterar att det anses som viktigt i sin roll att ha kunskap om detta. En KS framhäver:

*“SM har ju ansvar för att skapa en arbetsmiljö för sina anställda, jag har ansvar för arbetsmiljön till site managern (SM)”.*

Samtliga är eniga i att det personliga är viktigt för att skapa en god relation och uppnå tillit i arbetsrelationen samtidigt som det inte får ta upp en för stor del. Personliga relationer är även något som inte graderas i LMX-7, utan det baseras på de professionella relationerna (Graen och Uhl-Bien 1995, 238). Av KS upplevs relationerna de har med sina SM som relativt lika, men poängterar att de såklart har olika behov som behöver uppfyllas. Arbetsmiljön påverkas av relationer (STAMI 2018, 73-74) och tillit (Ennova 2017, 19) på arbetsplatsen där ledare som visar intresse för den anställda bidrar till mer trivsel (Shuck, Reio Jr och Rocco 2011, 439-440). Därmed kan det tänkas att KS fokus på relationen med SM är viktig för hur SM upplever sin arbetsvardag.

### 5.3.3 LMX och distans

Som tidigare avklarat bidrar upplevd distans till en viss variation i hur SM upplever relationen till KS. Majoriteten av KS, som ofta har flera SM under sig, framhäver dock att det är viktigt att relationerna anpassas efter det behov SM har. På frågan om KS är medvetna om vad som motiverar SM framhävs att de försöker fokusera på det, men att det kan variera allt efter vilken relation som skapats. De poängterar att det är viktigt att ge erkännande för vad de uppnår, majoriteten av KS framhäver dock att detta är något de kan bli bättre på:

*“Jag borde nog bli bättre på att ge mer omotiverad erkännande till mina närmaste anställda, men det är svårt när man inte är hands on”.*

Uttrycket framhäver utmaningen med att KS inte alltid befinner sig på samma plats som SM. Under intervjuerna med SM är det tydligt vad som är den viktigaste förväntningen till KS som ledare: *tillgänglighet*. Utöver detta framhävs kunskap om kontrakt, kompetens, respekt, öppenhet och att se SM som människa. Det har tidigare nämnts att tidsbrist och flera projekt att följa upp begränsar möjligheter för interaktion och att bygga relationer mellan KS och övriga respondenter. I förhållande till LMX-7 antyds majoriteten av KS och SM ha en högkvalitets relation, men att det i vissa relationer är något som saknas. Antonakis och Atwater



(2002, 674 & 699) framhäver att möjligheten för att skapa inflytande begränsas när den anställda känner sig distanserad från ledaren där distansen anses påverka känslan av närhet och skapar utmaningar för att bygga relationer. Framförallt en KS nämner att det tar tid att bygga relationer och att det upplevs som en utmaning när distans existerar:

*“Det varierar vad jag vet om dom, det beror framförallt på hur länge vi jobbat ihop då det kan ta tid att bygga upp en relation”.*

Kommentaren indikerar att det kanske inte alltid läggs tillräkta för, eller prioriteras, att bygga nya relationer i början av ett arbetsförhållande och att dessa därmed inte upplevs utvecklas vidare. Studier framhäver att man i tillfällen med distansledarskap och tidsbrist bör ha ett fokus på effektiv relationsbyggnad (Risan 2013, 1), i och med att distans begränsar den naturliga arenan för att skapa relationer finns ett behov för att medvetet fokusera hur relationerna skapas (Kelley och Kelloway 2012, 445-446). I och med att högkvalitets LMX byggs upp gradvis (Graen och Uhl Bien 1995, 238) kan det tänkas att effektiv relationsbyggnad blir allt mer viktig vid distans mellan KS och SM. Resultatet från intervjuerna visar till att de SM som framstår som allra mest tillfredsställda med ledaren, relationen och organisationen som helhet också har graderat relationen högst något som indikerar en högkvalitets LMX. Dessa har beskrivit en relation som karakteriseras av tillit, autonomi och en önskan om att uppnå gemensamma mål. SM i en av dessa relationer beskriver:

*“Här är det helt garanterat en stor grad av tillit. Det gör ju också att man önskar att bevisa, och göra ett gott jobb så att de (KS) ska fortsätta ha den tilliten till en. Så man får ju en inre driv för att få till saker för att ledaren ska vara stolt över det man gör.”*

Forskning visar att en god relation till ledaren bidrar till att skapa en känsla av tillhörighet och en mer positiv upplevelse av organisationen (Casimir et al. 2014, 379; Thompson, Buch och Glasø 2018, 23), därmed kan det tänkas att relationer av hög kvalitet mellan KS och SM bidrar till hur Sodexo framstår hos övriga anställda. Relationer som fokuserar på mer ekonomiska utbyten, alltså lågkvalitets LMX, kan därmed bidra till att SM och SA upplever Sodexo som en mindre attraktiv arbetsgivare. En SM framhäver:

*“Det handlar om att bara finnas där. Ofta upplever jag att samtal går ut på ”Det har vi inte råd med”. Det känns som det är svårt (för KS) att visa ansiktet på Skype och fråga ”Hej, hur går det?” (...) Små saker och handlingar som borde göra att man känner sig som en del av organisationen.”*

Kommentaren indikerar att brist på tillgänglighet och personlig omtanke från KS bidrar till att SM känner sig avskärmd från organisationen. KS som går mot en mer låg-kvalitets

relation kritiseras framförallt för att de inte klarar av att uppfylla behovet till SM för interaktion och erkännande samt lägger för stort fokus på kunden. Detta kan tänkas bero på att man inte investerar tid i att bygga relationen utan fokuserar mer på kunden och resultat till projekt. På frågan om tillit svarar en SM:

*“... kanske min ledare har lite för mycket tillit till min kompetens”.*

Kommentaren indikerar att denna SM kanske inte helt är trygg med det ansvar och den tilliten erbjuds. Samtliga KS som deltagit framhäver att det är viktigt att tydliggöra att ansvaret för den dagliga driften på ett projekt ligger på SM. Det poängteras att man inte försöker lägga sig i för mycket och hålla avstånd för att kunna ge SM autonomi och utrymme till att styra själv, ta egna beslut och skapa en relation med sina egna anställda, SA. Möjligheten för KS att skapa en relation och förstå behovet till SM är kanske något som denna distans försvårar. Huvudansvaret för att skapa möjlighet för interaktion för att bygga tillit och skapa relationer med den anställda ligger hos ledaren, som i detta fall är KS. God dialog och kommunikation framhävs som viktigt i både högkvalitets-LMX och lågkvalitets-LMX för att kunna konkretisera visioner och mål och skapa en gemensam förståelse (Neufeld, Wan och Fang 2010, 241; Maduka et al. 2018, 709). Detta är något som SM i relationerna med lägre kvalitet uttrycks sakna, något som framförallt upplevs bidra till att det är svårt att veta vad som förväntas.

### **Högkvalitets LMX**

Forskning innanför LMX upplevs ofta prisa ledare med fokus på hög-kvalitets LMX-relationer för dess förmåga att driva effektivt ledarskap (Graen och Uhl Bien 1995, 226-229), skapa bättre prestation och tillhörighet (Casimir et al. 2014, 378), engagemang (Myrden och Kelloway, 2015 592; Popli och Rizvi 2015, 66) samt att generellt skapa ett bättre helhetligt intryck av organisationen (Thompson, Buch och Glasø 2018, 23). Mer transformella ledarskapsstilar anses även bidra till att de anställdas upplevelse av ledaren blir mer positiv (Neufeld, Wan och Fang 2010, 240). Det kan därmed framstå som att det är en självklarhet att denna typ av ledarskap är den bästa i de flesta situationer. Att skapa starka relationer på arbetsplatsen och ge möjligheter till de anställda att bli en del av *in-group* (Graen och Uhl-Bien 1995, 229) anses vara en fördel. KS och SM som har relationer baserade på tillit och önskar nå gemensamma mål utvecklar en slags partnerskap som bidrar till en känsla av förpliktelse från bägge parter och inte bara efter egna preferenser (Graen och Uhl Bien 1995, 238). Neufeld, Wan och Fang (2010, 240) hävdar att transformell ledarskap inte begränsas av fysisk distans, då man antas att redan ha byggt relationer som reducerar behovet för att

förklara situationer och förväntningar. Detta ser dock ut att förutsätta att man redan har byggt en relation. I de fall SM upplever utmaningar i med kommunikationen framhävs även en mindre tillfredsställande relation med KS. Å andra sidan argumenterar Howell, Neufeld och Avolio (2005, 280-282) för att distans bidrar till att anställda med en transformell, inspirerande ledarstil inte kan utöva denna lika effektivt. Detta anses främst vara för att distansen begränsar ledarens möjligheter till att skapa gemensamma visioner. Författaren argumenterar därmed för att en mer transaktionell ledarstil, eller låg-kvalitets LMX med fokus på ekonomiska utbyten, är mer effektiv vid distansledarskap.

### **Lågkvalitets LMX**

Det har tidigare indikerats att hög frekvens på interaktion inte automatiskt betyder att man har en god relation. Det har framhävts att interaktion utan ett syfte, eller budskap, kan upplevas som kontroll och övervakning, något som är typiskt vid låg-kvalitets LMX. Det kan därmed tänkas att relationen till KS upplevs som låg-kvalitets LMX i de tillfällen interaktion inte upplevs som genuin med lite fokus på gemensamma mål. En låg-kvalitets LMX-relation framhävs fokusera mer på ekonomiska utbyten (Graen och Uhl-Bien 1995, 238) och reducera den personliga delen i arbetsrelationen. De SM med en KS som praktiserar denna form för ledarskap riskerar även att bli behandlade utifrån det resultat man uppnår, där negativa resultat kan bidra till negativt beteende (Thompson, Buch och Glasø 2018, 23). Å andra sidan behöver LMX med låg kvalitet inte nödvändigtvis upplevas som dålig. Det handlar mer om att kunna erbjuda utbyten efter det behov som finns bland anställda, snarare än att erbjuda alla samma form för relation (Henderson et al. 2008, 1216). Forskning visar att ledare med politiska färdigheter som kan välja ledarstil efter vad situationen kräver ofta är mer effektiva och anpassar beteendet efter vad som motiverar den anställda i situationen (Buch, Thompson och Kuvaas 2016, 461-462). En ledare som primärt utövar en transaktionell ledarstil kan därmed öka effekten av hur denne, och organisationen, upplevs genom att vid behov utöva en mer transformell ledarstil. Forskningen visar därmed till att en ledare inte måste vara antingen eller, men kan variera ledarstilen. Författarna (2016) beskriver att för att uppnå detta bör organisationen se efter och rekrytera ledare som besitter politiska färdigheter som kan skapa en balans och se behov till de involverade.

Det framstår utifrån resultatet som att de case där SM upplever KS som tillgänglig baserar mer på en hög-kvalitets LMX relation. Däremot antyder majoriteten av KS att de egentligen

är väldigt upptagna av att ha kontroll över projekten och att det ofta frestar sig att lägga sig i situationer, men att de måste ge SM utrymme till att styra själv.

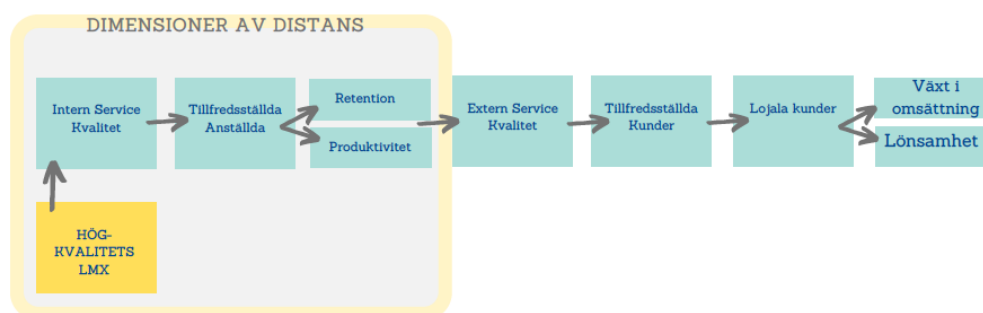
Detta visas av följande exempel:

*En KS beskriver att denne är väldigt upptagen av att ha kontroll över de projekt denne leder och upplever det som otroligt frestande att gå in och ta över delar av projekten ibland. Detta är däremot något som denne KS medvetet undviker för att ge SM den auktoritet och autonomi som denne önskar. SM i dyaden beskriver å andra sidan en väldigt öppen ledarstil med lite styrning och kontroll. Detta visar till att trots att ledaren önskar kontroll och gärna hade tagit över mer, anpassar sig situationen och därmed ger mer autonomi till SM. Det anses viktigare att SM får den frihet denne behöver.*

Detta kan delvis antyda att distansen bidrar till att kontroll och övervakning dämpas och upplevs mer positiv. Å andra sidan upplevs beteendet ganska medvetet, något som tyder mer på högkvalitets LMX med fokus på gemensamma mål. Variationen i hur KS beskriver sig själv jämfört med hur SM uppfattar denne kan även indikera att de KS som får en högre gradering i LMX-7 har politiska färdigheter och klarar av att variera mellan en transaktionell och transformell ledarstil efter behov på ett sätt som verkar positivt på de SM som leds.

#### 5.3.4 Sammanfattning – Leader Member Exchange

Det indikeras att upplevd distans kan reduceras med en mer högkvalitets relation mellan KS och SM. I de tre case där KS och SM har framhävt högkvalitets LMX upplevs distansen som mindre och interaktionen som mer tillfredsställande. Distansledarskap försvårar möjligheten för KS att bygga en relation med SM, något som kan bidra till mindre förståelse för dennes behov. Figur 9 visar ett förslag på hur högkvalitets LMX kan påverka i Service Profit Chain.



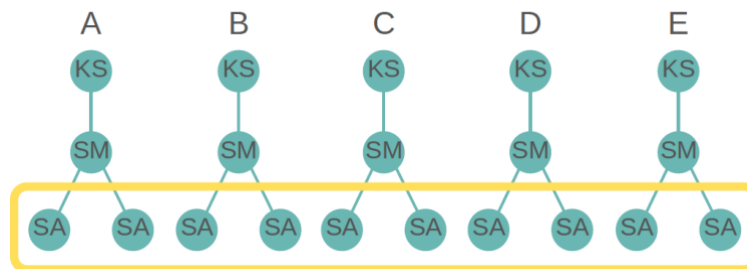
Figur 9 Service-Profit Chain - distans och LMX

Det framstår som att högkvalitets LMX bidrar till mer tillfreds SM, samtidigt indikeras att mer politiska färdigheter för att kunna analysera situationen kan vara en fördel för KS vid distansledarskap i en bransch med låg marginal. Således kan låg-kvalitets LMX vara riktig i

vissa situationer, men hög-kvalitets LMX indikeras vara mest lämplig för att reducera den upplevda distansen. SM med högkvalitets relation till KS upplever mer stöd i Sodexo vid utmaningar, något som indikerar att högkvalitets LMX påverkar upplevelsen av den interna servicekvaliteten.

## 5.4 Servicemedarbetares engagemang

I detta delkapitel kommer engagemanget till SA i de olika casen analyseras, se Figur 10.



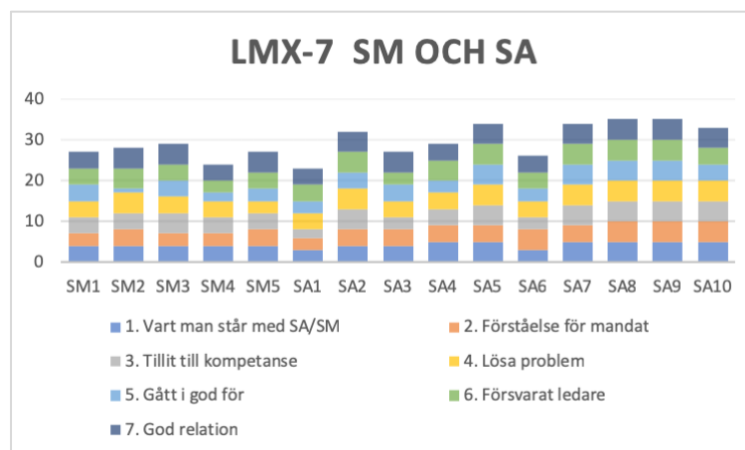
Figur 10 Case i Sodexo - Servicemedarbetare

Engagemanget till SA framhävs av både KS och SM som ett viktigt fokusområde för att kunna leverera goda tjänster till kunden, något som också är i tråd med organisationens uttalade fokusområden som nämnts inledningsvis och det studier visar om engagemangets påverkan på serviceinriktning och kundlojalitet (Myrden och Kelloway 2015, 592). Under intervjuerna framhäver KS och SM vikten av att SA ska trivas i organisationen och att ett bra team som fungerar ihop bidrar till bättre resultat. Ledare försöker observera sammansättningen av team ute på projekt för att förhoppningsvis kunna se om något inte fungerar. En KS beskriver:

*“Teamsammansättning är alfa och omega. Klarar man av att få till den är sannolikheten för att få goda resultat och förnyade kontrakt bättre. Är någon missnöjd så sprider det sig negativt på projektet, det bidrar också till merarbete för mig som KS, både i förhållande till kunden som märker av stämningen och övriga anställda på ett projekt.”*

Under intervjuerna har SA fått frågan om de upplever att de är engagerade i sitt jobb och vad det är som motiverar dem. Genom att analysera svaren men också observera kroppsspråket till SA har detta resulterat i varierande resultat. Samtliga SA uttrycker engagemang, men det som skiljer SA åt är hur de svarar på frågan. Jag tolkar det som att 50% av SA har svarat väldigt engagerat, förklarat orsaken till att de känner engagemang och visat detta med kroppsspråk och ansiktsuttryck. Den andra hälften har svarat mer reserverat, som till exempel en SA framhäver: *“Ja, jo.. Det skulle jag väl säga att jag är. Jag är ju engagerad...”*

Denne upplevs inte visa samma entusiasm med kroppsspråk och ansiktsuttryck. Bakgrunden till min tolkning är även hur de reflekterar runt Sodexo som organisation, kunden, sin roll i organisationen och utvecklingsmöjligheter. Samtidigt varierar engagemanget också mellan SA i de olika casen, inte bara mellan case, något som kan indikera på olika behov. Även om jag tolkar SA som mindre engagerade är min uppfattning inte att dom inte är engagerade alls. Under intervjuerna uttrycker majoriteten av SA att mycket av engagemanget beror på de närmaste kollegorna och vetskapen om att kunden har det bra. Relationer poängteras därmed som en viktig del av en upplevd god arbetsplats som SA önskar att engagera sig i. Stöd från kollegor, trygghet och vetskap om att man är en resurs för organisationen framhävs som viktiga motivationsfaktorer. Av motivationsfaktorer nämns mer konkret bland annat lön, jobben i sig själv, att man lyckas med kunden och att de får erkännande för den jobb de gör. De sociala faktorerna framhävs bidra till engagemang och en önskan om att göra det lilla extra för sitt team och kunden. I tillfällen där det är höga krav till prestation och att skapa goda relationer med kunden framhävs det extra viktigt att anställda är engagerade (Popli och Rizvi 2015, 64; Carter et al. 2018, 2498). Studier har framhävt att goda relationer med kollegor anses som en av de viktigaste faktorerna för de anställdas engagemang (SHRM 2016, 37-39). Resultatet visar till att SA i Sodexo upplevs som nöjda med detta, men saknar en relation och sociala aktiviteter med kollegor i resterande Sodexo. Resultaten i Figur 11 visar att SA i Sodexo har en relativt hög gradering på LMX-7 till sin SM, där sex av tio kan tolkas som väldigt högkvalitets LMX. Dessa är även de som uttrycker mer engagemang.



Figur 11 LMX-7 mellan SM och SA

Det som skiljer casen främst när det kommer till engagemang är hur SM och SA upplever tillgängligheten till sina ledare, samt om de bägge upplever att bli sedda och hörda efter sina behov. SA i case med ledare som upplevs alltför fokuserade på resultat och där

kommunikationen antyds vara mer formell upplevs också som mindre engagerade, och har en lägre LMX-7 gradering till SM. Det är också i dessa case som SM varit mer reserverad när det gäller att ge poäng både uppöver och ner över på frågorna i LMX-7.

#### 5.4.1 Dimensioner av engagemang i Sodexo

Det har i studien framhävts att medarbetarundersökningar i Sodexo sänds ut vartannat år, där resultatet av den senaste presenteras inledningsvis i kapitel 1.2.2. Man använder sig av de samma faktorerna varje år för att kunna jämföra detta och se ändringar. Undersökningen genomförs i samarbete med Aon. Det ställs frågor runt: intention om att stanna i organisationen, hur man talar om Sodexo som arbetsgivare och motivationen för att göra det lilla extra.

#### **Intention om att stanna i organisationen**

Inledningsvis framställdes resultaten från Sodexos medarbetarundersökning på engagemang, där fråga 1 och 2 i Figur 1 visar till dimensionen om att stanna i organisationen. Detta är den dimension anställda i Sodexo har minst positiv uppfattning om. Jag har inte specifikt frågat om detta under intervjuerna men har ändå kommit in på samtalet runt det. Majoriteten uttrycker att de inte har någon intention om att sluta i Sodexo, samtidigt skiljer sig reflektionerna runt detta åt.

*“Såna saker bör Sodexo tänka på – att sätta de anställda först. Man jobbar hela året, känner att man gör ett gott jobb, men man får ingenting förutom lön tillbaka. Det känns som att dom vet att man måste jobba för dom, för det är inte lätt att hitta andra jobb... vart ska man ta vägen?”. (SA 10)*

*”Man ser ju hur kunden behandlar sina anställda. Vi stödjer ju dom i deras arbetsvardag. Jag känner inte att jag själv får det stödet i Sodexo.” (SA 4)*

Kommentaren indikerar att denna SA inte stannar för att personen upplever Sodexo som en bra arbetsgivare, men mer för att det är svårt att hitta andra jobb och inte har så många andra valmöjligheter. Detta kan tänkas bero på flera orsaker. Flera av de SA som deltagit nämner att de inte har högre formell utbildning. Detta upplevs bidra till att man inte har samma förhandlingskraft som medarbetare med högre utbildning då man kanske inte är lika eftertraktad på arbetsmarknaden.

## Motivation att göra det lilla extra

Fråga 3 och 4 i Figur 1 visar resultatet för dimensionen om att göra det lilla extra. Under intervjuerna svarar flera SA kunden på frågan om vad som motiverar. Att kunden är nöjd framhävs som en viktig faktor för att SA trivs och önskar att göra det lilla extra. Jämför man detta med resultatet från medarbetarundersökningen borde svaret kanske vara högre. Det kan tyda på att det kanske inte är Sodexo som bidrar till en önskan att prestera mer, men att SA primärt önskar göra kunden nöjd och göra det lilla extra för dem.

*“När man jobbar med FM och levererar tjänster så är det ofta så att man blir efterfrågad extrauppgifter från kunden (...) Det är inget man är pålagd, men det är ju ändå ens jobb, ens ansvar, kundens önskan är ju mitt jobb. Jag är inte pålagd att säga ja, men samtidigt ska jag vara service inställd. Jag vill ju hjälpa till så mycket jag kan”. (SA 2)*

*“Jag tar kanske på mig mer saker än vad jag borde göra (...) så samlar det bara på sig. Jag säger aldrig nej, även fast jag hade behövt, det finns alltid en lösning. Jag vill skapa en upplevelse, det är ju det som motiverar mig. Kunden uppskattar det, och det är ju kul”. (SA 5)*

*“Jag upplever att många kunder kontaktar mig, därför tycker jag att det är viktigt att känna mig uppdaterad. Det påverkar hur jag gör mitt jobb (...) jag skulle önska det var lite bättre informationsflöde.” (SA 3)*

*“Det är viktigt att man har det där magiska förhållandet med kunden. Att dom vet att vi gör det vi ska och att dom är trygga på att vi inte ignorerar i deras problem. Dom vet att vi klarar av att lösa (problem), det är det viktigaste, den tryggheten och den goda relationen till kunden.” (SA 7)*

Dessa kommentarer vittnar om att flera anställda önskar att göra det lilla extra för kunden, men samtidigt också att det kan vara svårt att säga nej och veta vart gränsen går. Under intervjuerna har det framhävts av respondenter på alla nivåer att kontrakt upplevs som svåra att tolka och förhålla sig till, då de ofta är otydliga. SA, och SM. De case detta upplevs som speciellt utmanande i framhävs känslan av att de blir straffade för misstag som andra i Sodexo gjort. Det är framförallt case B och D som framhäver att de upplever stora utmaningar med att inte kunna uppfylla kontraktet i den mån de faktiskt önskar och att det är svårt att veta vad som faktiskt är avtalat, speciellt om KS och SM inte sätter tydliga gränser. Det poängteras att detta ofta leder till lösningar som inte är genomtänkta eller “brandsläckning”. Detta upplevs av ett par SA bidra till att det är begränsat med tid och energi att göra *det lilla extra* och mer fokus på uppgifter som *måste* göras.



## Hur framställs Sodexo som arbetsgivare

Resultatet från medarbetarundersökningen framställs i fråga 5 och 6 i Figur 1. Hur anställda pratar om Sodexo är en av de dimensioner som är på topp 10 i medarbetarundersökningen. Resultaten från intervjuerna till denna studie upplevs skilja sig något från undersökningen. Det visas framförallt i det som tidigare fastställts: den *upplevda sociala distansen* i Sodexo är hög. Avståndet mellan HK och projekten upplevs som stor och SA känner därför ofta stor tillhörighet till kunden istället för Sodexo. Den största utmaningen är med anställda som i grunden var anställda i företaget som nu är kund till Sodexo.

*“Jag tror det är lättare att påverka nyanställda i organisationen (Sodexo), de som jobbat länge hos kunden har vi svårare att påverka identiteten och tillhörigheten till”.* (KS 2)

*“När någon frågar mig vart jag jobbar så säger jag kundens namn istället för Sodexo. Det är säkert lite vad man väljer själv att lägga i det, men så har jag känt det hela vägen.”* (SA 3)

*“Jag är anställd i Sodexo, men det känns inte så. (...) känner ju mer att jag jobbar för kunden. Det är här jag är varje dag. Men Sodexo är inte i mitt hjärta, jag tror det mer är så om man sitter på huvudkontoret, där man säkert känner sig mer förknippad med organisationen. Att man är en större del av Sodexo.”* (SA 1)

*“Det är lite socialt som sker. Vi hade sommarfest förra året, men det är inte så mycket aktivitet annars. Jag hade ju önskat att det hände mer och att man fick lära känna flera anställda i organisationen. Det hade varit kul, (...) Händer det något är det kanske mer kopplat till de olika kontrakten där man jobbar... men inte här”* (SA 10)

Kommentarerna vittnar om att anställda hellre framhäver kunden som arbetsgivare, än Sodexo och känner lite tillhörighet. Detta är något som uttrycks av flera SA än de som citerats. Ett par SA som deltagit framhäver dock att de är lojala Sodexo, men pratar om kunden som sin arbetsgivare. Det tolkas därmed som att de anställdas tillhörighet primärt ligger hos kunden, något som stämmer överens med tidigare studier utförda i bemanningsbranschen som har liknande struktur, där primärt anställda som jobbat länge hos kunden har mindre behov för interaktion med arbetsgivaren (Ellingsen et al. 2016: 08, 45-47). Majoriteten av SA har uttryckt att de saknar sociala arenor för att lära känna andra kollegor, projekt och organisationen som helhet. Samtidigt framhäver studier att många anställda som jobbar för en kund inte deltar på sociala arrangemang hos arbetsgivaren (Ellingsen et al. 2016: 08, 48-49). Utmaningen för Sodexo kan därmed tänkas vara att

intresset för sociala arrangemang inte upplevs stort nog hos de anställda. Samtidigt framhäver ett par SA att man upplever att andra projekt har mer interna, sociala tillställningar, än sitt eget. Detta kan antyda att det sociala varierar hos de olika projekten. Ellingsen et al. (2016: 08, 48-49) framhäver ett dilemma i bemanningsbranschen där den anställda varken blir inbjuden till kunden eller arbetsgivaren. Är det inget som tar initiativ till att bjuda in till sociala arrangemang kan SA förmodligen uppleva detta som lite inkluderande. Detta framhäver även den anställdas utsatta situation för rollkonflikter (Yee 2014, 460; STAMI 2018, 66).

#### 5.4.2 Uppföljning och feedback

Resultatet från intervjuerna indikerar att det är stor variation mellan SA i casen i hur de upplever uppföljning från SM. En majoritet av de anställda poängterar att de ganska nyligen har haft medarbetarsamtal, något som anses som nödvändigt för att kunna framhäva sina behov, men att det kanske inte alltid följs upp. Det kommuniceras att medarbetarsamtal genomförs, men att det inte verkar prioriterat utan görs på grund av en deadline. SM, som utför uppföljning med SA, poängterar att medarbetarsamtal är ett verktyg som ska användas för uppföljning en gång i året. Mindretalet SM framhäver att det som viktigt att även ta sig tid till informella samtal utanför detta. Framförallt poängteras att det är ledarens ansvar att ta reda på vad det är som motiverar SA och skapa en relation med dessa. En SM nämner:

*“Jag känner att det är mitt ansvar som ledare att finna ut av vad som motiverar de anställda, det visar bara att ledaren är intresserad i sina medarbetare och att utveckla dem. Jag tror det är viktigt och lätt att glömma. Lätt att bara ta alla under en kam, men det är tydligt att är olika saker som motiverar. Man måste våga vara lite sårbar, allt man gör som ledare är ju inte rätt även fast man hoppas på det.”*

Ett urval av citat från de SA som deltagit:

*“Jag tror aldrig att någon har frågat mig hur jag har det som människa i ett sånt samtal, det handlar bara om jobb.”* (SA 10)

*“Lön är ju en av de punkter jag nämnt motiverar mig, men jag har aldrig upplevt att min ledare tar initiativ till att prata om det. Jag förstår ju varför, men jag önskar att man åtminstone kunde ha en dialog om det och inte känna att det är något man är rädd för att själv ta upp”.* (SA 7)

*“Hela poänget med att jobba i en outsourcingfirma är att man jobbar med service varje dag... det att då bli sett och få feedback, en julklapp, ett kort, ett eller annat, det är mycket viktigare än det man skulle tro”.* (SA 4)

Citaten i kombination med resultaten från kapitel 5.2.2 framhäver att det är varierande upplevelser bland SA av uppföljning, återkoppling och erkännande. Samtidigt varierar även behovet hos SA med bakgrund i hur trygga de är på egen kompetens. Flera upplever att uppföljning av SA först och främst genomförs i samband med medarbetarsamtal och -undersökningar. I och med att anställda i service- och tjänsteyrken upplever så pass påfrestande arbetsdagar (STAMI 2018, 119) som bland annat karakteriseras av stress, upplevd orättvisa och rollkonflikter (STAMI 2018, 119; Yee et al. 2013) med högre risk för sjukfrånvaro och psykiska problem (STAMI 2018, 66) kan det tänkas att det existerar ett större behov för regelbunden uppföljning. Detta i kombination med hektiska dagar och utmaningar med att göra något utöver den dagliga driften kan tänkas bidra till att uppföljning ofta inte hinns med. I och med att upplevelsen av uppföljning av ledaren varierar så pass mycket mellan de SA som deltagit i studien kan det tänkas att fokus varierar mellan SM och projekt. Brist på fokus på detta kan enligt studier i värsta fall leda till upplevelsen av en dålig arbetsmiljö, mer sjukskrivning och turnover (STAMI 2018, 73-74).

#### 5.4.3 Utvecklingsmöjligheter

Uppföljningsfrågor i förhållande till respondenternas engagemang i organisationen innehåller bland annat frågor om vad de tänker om utvecklingsmöjligheter. Respondenternas individuella preferenser för detta har bidragit till att behovet som uttryckts har varierat. Majoriteten av de som uttrycker behov för utveckling i organisationen framhäver att det som erbjuds idag inte tillfredsställer det behov de har. Ett par SM beskriver att tidspress och ekonomiska krav gör det svårt att kunna låta anställda delta på kurser.

*“När dom som jobbar operativt i driften är så pass schemalagda i sin operativa ställning är det jättesvårt att hitta stunderna där man kan samla alla och lyfta dom ur den dagliga driften. Det gäller ju inte bara personalmöten, men också kurser.” (SM case D)*

*“Jag har blivit lovad att jag ska få genomföra kurs, eller åka till ett annat projekt för inspiration. Men det dyker alltid upp saker här (på projektet) som gör att det blir svårt. Men jag ska få åka, det ser jag fram emot.” (SA 3)*

*“Sodexo har bra rutiner och processer, men dom når inte fram till projekten” (KS 2)*

Dessa kommentar indikerar att resurserna för att de anställda ska kunna utvecklas och delta på kurs inte alltid finns tillgängliga. I detta fall kan det tolkas som att tid och kostnader bidra till att man inte klarar av att sända iväg den anställda på kurs. Det erbjuds kurser på internet, men dessa upplevs ej tillfredsställande av flera.

*“Kurser som jag har tagit på internet är ju helt bortkastade, det känns ju inte relevant för i en faktisk situation, det är alltför teoretiskt för att de ska fungera i praktiken och vara lätt att praktisera. Men andra kurser har varit väldigt bra, men man måste leta mycket själv. Jag saknar kanske att någon hade engagerat sig mer i att finna ut av vad som är nyttigt för oss och kommunicera det, inte bara för kantine”. (SA 1)*

Samtidigt poängteras det av mindretalet SA att de upplever att kurserna inte reflekterar det som utförs ute på de olika projekten.

*“Jag önskar att dom hade inkluderat oss som jobbar operativt mer. När vi har varit på kurs, så lägger vi märke till att saker inte stämmer med hur det vi gör ute på site. Det känns som allt bara är teoretiskt, eller går på kostnad. Inte efter behov till oss här ute, eller vad kunden önskar. Det fungerar inte i verkligheten.” (SA 8)*

Detta påstående bekräftas av KS 4:

*“De kurser som genomförs idag är allt för teoretiska, de hänger oftast inte ihop med hur det fungerar ute i drift”.*

Resultatet från intervjuerna indikerar således att det som erbjuds idag av utvecklingsmöjligheter inte upplevs tillfredsställande av majoriteten av SA. Detta är i tråd med det som inledningsvis nämndes om att de anställda i Sodexo är minst nöjda med karriärutveckling (38%) samt lärande och utveckling (55%). Egna observationer på intranätet till Sodexo visar till att utvecklingsmöjligheter och kursplan för 2019 ligger tillgängligt. Detta är däremot ett segment som har förbättrats under tiden som denna uppsats har skrivits, då det i starten år 2019 endast var en kursöversikt från 2017 synlig. Jag upplever dock att kurserna primärt riktar sig mot personalrestaurang och lokalvård, nyanställda och ledare. Jag tolkar detta som att anställda som inte är innanför dessa områden därmed kan uppleva utvecklingsmöjligheterna som begränsade ifall möjligheter inte kommuniceras av närmaste ledaren eller andra i Sodexo. Samtidigt kan det verka som att inte alla har möjlighet till att ta del i kurser, något som även styrks av resultatet från medarbetarundersökningen.

Det indikeras att möjligheterna för utveckling varierar efter hur tillgängliga resurser är i de olika projekten. Det har poängterats att det är viktigt att skilja mellan de *faktiska möjligheterna* i en organisation och de *upplevda möjligheterna* (Shuck, Reio Jr och Rocco 2011, 439-440). Att Sodexo utåt sett framstår bidra med utvecklingsmöjligheter, men att anställda internt inte upplever att de får möjlighet att ta del av dessa, kan tyda på brist på *tillgängliga* resurser (Shuck, Reio Jr och Rocco 2011, 439-441), något som kan bidra till mindre engagemang. Det kan även tänkas att detta ger ett intryck av lite transparens i

organisationen där informationen som delas inte upplevs korrekt (Hopp 2016, 42; Jiang och Men 2017, 228). Hur SA upplever den interna kommunikationen är en bidragande faktor till motivation (Motoi 2017, 188-189) och engagemang som vidare påverkar hur de pratar om Sodexo som organisation (Hopp 2016, 42; Jiang och Men 2017, 238). Å andra sidan har SA i ett par case nämnt att det är stort fokus på att de anställda involveras i utvecklingen internt på projektet, men de är samtidigt inte nöjda med kurser i Sodexo. Detta gäller framförallt kurser på internet. Involveringen kan tänkas bidra till ökat engagemanget till projektet, eller kunden, men mindre på organisationsnivå. Samtidigt är det värt att nämna att mer involvering av de anställda kan skapa mer tillit till ledare och Sodexo som helhet (Falkum et al. 2017: 05, 24-25). SA har generellt lite att säga om avtalade arbetsförhållanden (Similä 2006, 37) något som kan tänkas bidra till att de har större behov för involvering på andra arenor, involvering som vidare kan bidra till mer ägarskap och engagemang (Hopp 2016, 42; Jiang och Men 2017, 238). Samtidigt ser det ut att vara ett samband mellan de SA som graderat SM högt i LMX-7, se Figur 11, och deras upplevelse av möjligheter för utveckling, något som stämmer överens med Breevaart et al. (2015, 762-764). Författarna (2015) poängterar att ledare med hög-LMX fokuserar mer på utveckling av anställda, som vidare kan leda till engagemang.

#### *5.4.4 Att mäta engagemang*

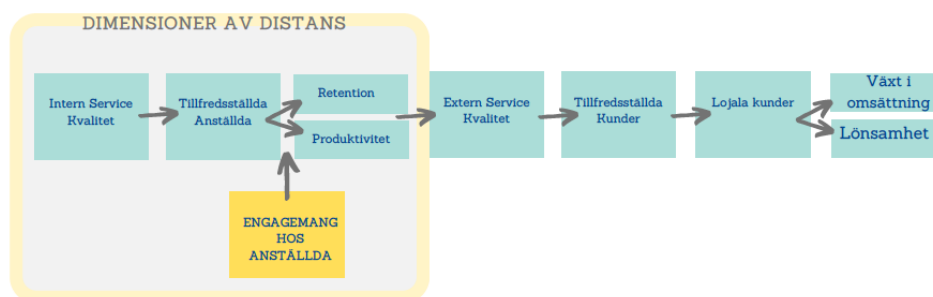
Sodexo som organisation mäter engagemanget, men upplever att det är svårt att göra något med och påverka. Inledningsvis nämndes det att Sodexo globalt framhäver att engagemanget till dom anställda har blivit lite prioriterat senaste åren. Frågan är då hur detta ska kunna förbättras. Studier har poängterat att metoder som idag upplevs som normalen i hur man undersöker engagemang till anställda borde re-evalueras, där framförallt frekvensen på undersökningarna borde öka (Burnett och Lisk 2019, 114-116). Studier har även framhållt vikten av att undersöka hur både dynamiska faktorer som ledarens beteende och mer statiska HR-funktioner kan påverka engagemanget för att finna en balans mellan dessa (Myrden och Kelloway 2015, 594-595). Att ledarstilen är dynamisk och har så stor påverkan på engagemang kan styrka argumentet för ett behov med medarbetarundersökningar oftare än vartannat år. Thompson, Buch och Glasø (2018, 24) argumenterar bland annat för fördelarna i att aktivt använda undersökningar om de anställdas perception av ledaren i ledarutbildningar för att tydliggöra vilken form av ledarstil som upplevs mest lämplig. Detta kan tänkas vara ett användningsområde av informationen från mer frekventa undersökningar. Inledningsvis har det nämnts att det är viktigt för Sodexo att snabbt kunna svara på ändringar som sker i branschen och anpassa sig behov till kunden, varför också digital information kommer

användas mer och mer (Sodexo 2018b, 19). Av det som hittills diskuterats tolkar jag det som att Sodexo bör skapa synergier och även använda denna typ av verktyg för evaluering av engagemang och behov till de anställda, som den viktigaste resursen till Sodexo.

#### 5.4.5 Sammanfattning – servicemedarbetarens engagemang

Först och främst är det den sociala tillhörigheten (Casimir et al. 2014, 379; Thompson, Buch och Glasø 2018, 23) i arbetsvardagen med kollegor, kunden och närmaste ledaren som upplevs engagera SA till att göra det lilla extra. Däremot upplevs det svårt för SA att hitta balansen i relationen mellan Sodexo och kund. I och med att SA även känner tillhörighet till kunden, samtidigt som kunden inte har någon förpliktelse till inkludering vid bland annat sociala tillställningar, kan det uppstå rollkonflikter. Detta kan i värsta fall kan reducera engagemanget till SA. Det indikerar även behovet för att Sodexo upplevs som en involverande (Hopp 2016, 42; Jiang och Men 2017, 238) arbetsgivare av SA. Ledare som visar intresse för och sätter av tid till den anställdas behov framhävs framförallt som viktiga. Vidare framhävs transparent informationsdelning (Hopp 2016, 42; Jiang och Men 2017, 228; Motoi 2017, 188-189) på alla nivåer spela en stor roll för engagemang. Det framstår av SA som att det upplevs frustrerande när den information som ges av ledare, och Sodexo, inte överensstämmer med verkligheten. Utvecklingsmöjligheter (Breevaart et al. 2015, 762-764; SHRM 2016, 37-39; Aon 2018b) har framhävs som en viktig faktor för anställdas engagemang, något som har stöttats av SA själva. Det framstår utåt sett genom intranätet som att Sodexo har resurserna för kurs och utveckling, men det indikeras att det varierar stort vilka som har möjlighet att delta mellan de olika casen samt om SA upplever att kursen bidrar till utveckling. Samtidigt indikeras att nya metoder för att mäta de anställdas engagemang kan bidra till att lättare kunna följa upp och se vilka tilltag som fungerar.

Att närmaste ledaren och Sodexo som arbetsgivare lägger tillräkta för ovanstående faktorer indikeras reducera upplevd distans och bidra till en upplevelse av god intern servicekvalitet, som vidare leder till tillfredsställda anställda och ökar engagemang, se Figur 12.



Figur 12 Service-Profit Chain – Engagemang

## 5.5 Servicemedarbetarens roll vid driften av ett projekt

*“De anställda (SA) önskar feedback från kunden - finns det inte konkreta mål kan detta riskera att dom gör det lilla extra för kunden, som kunden inte betalat för.”*

(SM case E)

SA i Sodexo har inledningsvis uttrycks vara en otroligt viktig resurs för driften av de olika projekt som Sodexo har ansvar för. Tjänsteföretag som Sodexo anses vara arbetsintensiva (Coenen, Waldburger och von Felten 2013, 267; Yee et al. 2013, 460; Risan 2013, 7) och personlighetsintensiva (Normann 2000, 33-34) något som visar till att organisationen är beroende av de anställdas prestation i det ögonblick man utför en tjänst. Samtidigt kan det tolkas utifrån intervjuerna att det existerar ett stort fokus på kunden. Kunden är något flera KS och SM nämnt är prioritet nummer ett när de leder ett kontrakt. Detta påstående överensstämmer med det forskning uttryckt är vanligt i serviceorganisationer (Popli och Rizvi 2015, 66-67) där man är beroende av kundens lojalitet (Myrden och Kelloway 2015, 592). Fokus på kunden är något som bekräftas av anställda på alla nivåer. Samtidigt framhävs att de anställdas serviceinställning gentemot kunden anses som en viktig del av arbetet de utför. De hektiska vardagarna begrundas ofta i att man ska följa upp kundens krav och behov, därmed är det ett stort behov för att de anställda är tillgängliga för dessa och löser problem som eventuellt uppstår. Relationen mellan serviceinställningen till SA och kundens tillfredshet framhävs i Figur 12.

### 5.5.1 Förståelse för Sodexos roll

Majoriteten av KS och SM som deltagit i intervjun poängterar att SA ska känna till vad Sodexo står för, dess värden, och främja Sodexo positivt något som är en del av

dimensionerna vid engagemang, se Figur 1. Det framstår som att detta är strategiskt, för att öka lojaliteten till kunden. Det uttrycks samtidigt att utmaningen med att främja Sodexo är att samtidigt smälta in på arbetsplatsen och inte stå ut allt för mycket, då man först och främst ska uppfylla behovet till kunden. Därför upplevs det ibland svårt att *tänka Sodexo*. En SA poängterar:

*“Det är svårt att sätta ord på, men vi ska smälta in samtidigt som vi ska visa det bästa av Sodexo”.*

Samtidigt nämner majoriteten av de KS som deltagit i studien att det är svårt att använda sig av Sodexos visioner och normer i arbetet, det är ingenting man jobbar med medvetet, eller strategiskt, ner mot de anställda. Det framhävs att dessa normer ligger mer undermedvetet och därmed inte arbetas med aktivt i stor grad, något som är motsatt det (Jacobsen 2019) poängterat, där ledare högre upp i större grad jobbar med att implementera visioner. Mycket fokus blir på resultat, merförsäljning och att leverera goda tal, både för KS och SM. Forskning visar till att en av utmaningarna med att inte möta sina anställda varje dag, som är realiteten i det dagliga arbetet för KS, är att kommunicera och implementera visioner (Howell, Neufeld och Avolio 2005, 281-282). Ett fåtal framhäver att de aktivt jobbar med detta och nämner att det är en viktig del av det dagliga arbetet för att skapa bra team och forma anställda som förstår Sodexo. Speciellt framhävs detta av en KS vara viktigt i tillfällen med stora kulturella skillnader. Detta kan ses på lik linje med det (Dahl 2013, 71 & 78-79) visar i tillfällen med kulturella skillnader, att dialoger bidrar till att reducera avstånd allt eftersom man avklarar förståelse för varandras ståndpunkt. Detta tolkar jag som att en uttryckt, gemensam vision kan bidra till att SA förstår Sodexo's roll bättre, även om den ibland måste anpassas kunden.

I kapitel 5.2.3 framhövdes att SA upplever social distans till anställda på HK och Sodexo som arbetsgivare. Detta i kombination med att man jobbar lite aktivt med Sodexos vision kan tänkas bidra till att distansen SA känner till Sodexo som arbetsgivare reducerar möjligheten för inflytande (Antonakis och Atwater 2002, 674) något som kan tänkas ge mindre förståelse för Sodexo's roll. Förmågan att kommunicera mål och visioner ska bidra till att begränsa upplevd distans (Hopp 2016, 42) och förmedla en tydlig riktning, som är essentiellt vid distans (Maduka et al. 2018, 709). En negativ upplevelse av de som arbetar på HK kan på lik linje med närmaste ledaren tänkas bidra till en negativ upplevelse av Sodexo (Thompson, Buch och Glasø 2018, 23). Detta indikerar ett behov för att aktivt arbeta mer med hur Sodexo



som arbetsgivare framstår för SA, för att de på bästa sätt ska kunna representera Sodexo som tjänsteleverantör. Å andra sidan kan det tänkas att det är SM som närmaste ledare som varje dag har kontakt med SA som bör visa fram vem Sodexo är. Samtidigt argumenterar (Casimir et al. 2014) för att ansvaret oavsett ligger hos ledare högre upp, då mellanledare ofta kopierar beteendet. Därmed kan detta indikera att det är hela organisationens ansvar att framstå som en förebild för SA och Sodexos roll som tjänsteleverantör, oavsett om man jobbar i direkt anknytning till SA eller inte. Det kan även tänkas att tidigare argument om utvecklingsmöjligheter och upplevelsen av tillgängliga resurser för de anställdas engagemang, i samband med tydliga visioner kan bidra till mer målkongruens och minska eventuella agentproblem (Similä 2006, 26-27; Anthony et al. 2014, 426-427).

### 5.5.2 Servicemedarbetarens förståelse av kontrakt

SA i Sodexo deltar inte i utformningen av kontraktet och upplever det ibland som utmanande att veta vad som ingår och inte, något som stämmer överens med hur Similä (2006, 37) beskriver rollen till operativt anställda. Majoriteten SA har framhävt att det inte alltid är lätt att förstå förväntningar från varken SM eller kund då förväntningarna ofta inte är konkreta och primärt kommuniceras vid månadsmöten eller en gång i året vid medarbetarsamtal. Med bakgrund i de utmaningar med interaktion som diskuterats vid distansledarskap kan det tänkas att detta är något som gör det svårare för SA att förstå helheten i ett kontrakt. Utmaningarna ser ut att förstärkas vid att inte heller de anställda hos kunden förstår kontraktet. En SM framhäver:

*“Generellt har folk lite förståelse för FM hos kunden... Men ja, min mening är att inte alla behöver ha insyn i kontraktet, det behöver dom inte. De som jobbar som säljare (för kundens produkter) behöver inte ha detaljerad förståelse för (FM) kontraktet, men kunden behöver informera sina anställda om vad som ingår, annars blir det så mycket småsaker som kommer in som tar tid att svara på som egentligen borde gå genom kontaktpersonen hos kunden”.*

Majoriteten av KS och SM har även framhävt att kontrakten ofta är dåligt utformade, lite konkreta och svåra att förstå. I och med att de anställda är en så viktig del i om kontrakt realiserar eller inte (Similä 2006, 164-165) kan det tänkas att detta är utmanande för SM och SA när de dagligen jobbar med driften. Samtidigt är detta en arbetsintensiv bransch, något som kan bidra till utmaningar med att på förhand utforma kontrakt och definiera vad som är god kvalitet och prestation då evalueringen är subjektiv (Coenen, Waldburger och von Felten 2013, 267; Bröchner 2017, 286-287) och ska anpassas efter behovet till kunden (Coenen, Waldburger och von Felten 2013, 275). Flera av respondenterna framhäver att även om man

har god kunskap om kontraktet är det svårt att veta om man klarar av att uppfylla det då kunden ofta kan upplevs som missnöjd oavsett vad man gör. En SA kommenterar:

*“De (kunden) förstår inte alltid när någon har jobbat väldigt hårt, de tänker inte på allt jobb som ligger bakom... de är bara ute efter att klaga på det som kan klagas på. Jag tänker mycket på vad jag gör, hur jag gör och om det går att klaga på”.*

Detta är något som upplevs bidra till utmaningar, främst för SA på projektet. En SM framhäver:

*“Våra lokalvårdare kan till exempel inte alltid hantera förfrågningar från vår kund, det handlar delvis om språk och förståelse och vi kan inte ha en arbetsplats där de anställda blir dragna i den ena och den andra riktningen”.*

SA ska främja Sodexo och framstå som lösningsorienterade, därmed uttrycks att de inte alltid klarar av att säga nej, något som även kan tänkas bero på att SA inte vet vad som ingår i kontraktet. Majoriteten av SA nämner att undersökningar av kundtillfredshet upplevs positivt för att mer konkret veta om kunden är nöjd. De olika projekten framhäver delade meningar om det att säga nej till kunden.

*“Vi har en ledare som fokuserar mycket på att vi inte ska göra mer än avtalat och det hjälper. Tidigare har jag inte upplevt det och då är det lätt att göra för mycket, saker som tar tid, energi och kostar pengar. Nu har vi samvete till att säga nej”. (SA 4)*

Som nämnt i kapitel 5.4.1 så önskar SA ofta göra det lilla extra för kunden, därav kan det tänkas vara behov för tilltag som reducerar att de gör för mycket. Flera SA framhäver att arbetsuppgifter ofta är standardiserade, något som kan underlätta kommunikation av hur Sodexo önskar att SA jobbar, samt bidra till mindre behov för att SA ska förstå kontraktet (Enehaug och Nordrik 2018: 08, 22-23). I tillägg är det en bransch med låg marginal (ISS 2018) som ytterligare kan tänkas bidra till behov för standardisering och att styra de anställda. Å andra sidan framhäver Enehaug och Nordrik (2018: 08, 22-23) att standardisering bidrar till mindre möjlighet för att skapa relationer. Är detta tillfälle kan detta tänkas spela negativt in på de anställdas engagemang, som tidigare visats påverkas av det sociala på arbetsplatsen. SA upplever att de oavsett måste hitta en balans mellan att göra det lilla extra för kunden, och vad som faktiskt kostar mer pengar och ska betalas för – alltså det som står i kontraktet. Dessa faktorer styrker argumentet för att ledare bör tänka strategiskt och klara att hitta en balans mellan transaktionellt och transformellt ledarskap (Buch, Thompson och Kuvaas 2016, 461-462). Samtidigt indikerar det behovet för att KS lägger tillräkta för att kund, SM och SA förstår kontraktet och skapar en god relation mellan alla parter (Booty 2009). De utmaningar som poängterats beskriver åter igen hur rollkonflikter är

en daglig utmaning för SA, något som är i tråd med det teorin beskriver om anställda i serviceorganisationer (Yee 2014, 460; STAMI 2018, 66), där SA ska förhålla sig till SM och Sodexo och samtidigt vara lösningsorienterade och serviceinställda mot kunden.

### 5.5.3 Sammanfattning – servicemedarbetarens roll i Sodexo

*”Vi får ju lön för det vi jobbar, men om vi inte trivs och slutar jobba, hur ska då Sodexo kunna behålla sina kunder?” (SA 9)*

Denna reflektion från en SA stämmer bra överens med det Service-Profit Chain framhåver - att de anställdas trivsel antas bidra till lojala kunder (Heskett et al. 2008, 1). SA har en viktig roll för den slutliga serviceleveransen, samtidigt som de inte upplevs bli prioriterade av sin arbetsgivare. Ser man detta i samband med det som framhövdes av resultatet i kapitel 5.4 så kan brist på tillhörighet och gemensam vision bidra negativt till Sodexo som organisation. SA fungerar som ansiktet utåt till kunden, men även till andra så som vänner och familj. Det ser ut att saknas gemensamma visioner för de anställda något som kan bidra till mindre förståelse för Sodexos roll. Enligt Service-Profit Chain är målet i en serviceorganisation att skapa goda externa tjänster. Upplevelserna som SA uttryckt ovan vittnar till att det kan vara svårt för de anställda som inte har direkt insyn i kontraktet att avgöra vad som är avtalat eller inte, eller vad som är *bra nog* i serviceleveransen. Standardisering ska bidra till att de anställda inte gör för mycket i förhållande till var som är avtalat, samtidigt som de ska framstå som lösningsorienterade med fokus på den sociala relationen med kunden. Detta upplevs framförallt svårt när den feedback de får från kunden oftast är negativ. Detta indikerar att KS och SM bör finna en balans mellan transaktionell och transformell ledarstil för att skapa engagemang i rätt situationer.

## 5.6 Sammanfattning och svar på forskningsfrågor

Här presenteras en sammanfattning av det som blivit analyserat i detta kapitel. Analysen ska bidra till att besvara forskningsfrågorna, som utformats för att försöka se ett mönster i de fynd som gjorts. Därmed presenteras svaret på forskningsfrågorna i detta avsnitt, för att sedan gå över till konklusionen i kapitel 6. I analysen har det indikerats att det är skillnader i upplevelsen av distans, ledarskap och engagemang mellan de fem case som undersökts. Skillnaderna mellan dessa case har bidragit till att kunna definiera faktorer som kan påverka

upplevelsen av distans i Sodexo och vad som kan bidra till SA's engagemang. Detta med bakgrund i tidigare forskning och respondenternas upplevelser.

### **Hur upplever respondenterna de olika dimensionerna av distans, och vilka upplevs som mest framträdande?**

Det har i analysen indikerats att dimensionerna av distans är, mer eller mindre, framträdande på alla nivåer. Utifrån resultaten indikeras att upplevd distans är mest framträdande:

- Mellan KS och SM, framförallt när *upplevd* frekvens på interaktion är låg.
- Mellan SA, SM och HK, framförallt *upplevd* social distans.

Framförallt SM påverkas direkt av hur KS leder på distans, i både positiv och negativ bemärkning. Det mest oväntade fyndet var däremot att majoriteten av SM och SA upplever att deras arbetsvardag påverkas av distansen till administrativa ledare i Sodexo, eller som de uttrycker: *huvudkontoret*. Att SA och SM upplever att ledare på HK påverkar arbetsvardagen, trots mindre direkt interaktion, visar till att existensen av *indirekt ledarskap* (Antonakis och Atwater 2002; Yukl 2013) är något alla ledare i Sodexo bör vara medvetna över. Det har även indikerats att de många kulturella skillnaderna i Sodexo kan bidra till högre upplevd social distans.

### **Hur kan upplevd distans mellan KS och SM påverkas av kvaliteten på LMX relationen?**

Det har indikerats att upplevd distans mellan KS och SM påverkas av relationen till KS. Tre case skiljer sig ut där KS upplevs ha en mer öppen och tillitsfull ledarstil som präglas av tillgänglighet, erkännande och återkoppling. Det framstår som att respondenterna i dessa case har gemensamma mål och förståelse för varandras behov, egenskaper som kännetecknas vid högkvalitets LMX. SM som upplever högre distans till KS beskriver mindre tillgänglighet trots liknande frekvens på interaktion som i de tre andra casen och mer fokus på kunden. Dessa case har även fått lägre gradering på LMX-7.

### **Vad påverkar servicemedarbetarnas engagemang i Sodexo?**

Resultatet från analysen indikerar att engagemanget till SA primärt påverkas av den sociala tillhörigheten, transparent informationsdelning, involvering och utveckling. Att närmaste ledaren och Sodexo som arbetsgivare lägger tillräkta för dessa faktorer framhävs bidra till en upplevelse av god intern servicekvalitet, som vidare leder till tillfredsställda anställda och ökar engagemang. Fokus på behovet till SA varierar mellan de olika casen, där vissa får mer

möjlighet för utveckling och involvering än andra. SM som visar högkvalitets LMX till KS ser även ut att ha mer engagerade SA, något som framförallt ser ut att påverkas av upplevda möjligheter för utveckling och goda relationer på arbetsplatsen. Framförallt den sociala delen av arbetsvardagen upplevs engagera SA till att göra det lilla extra. Genom SA's uttryckta upplevelse av Sodexo framhävs återigen det *indirekta ledarskapet* som kompliceras genom den distans som upplevs. Detta indikerar att Sodexo som arbetsgivare bör tänka service i alla led, trots att HK och de olika projekten inte samarbetar direkt dagligen. Framförallt indikerar att ledare på alla nivåer bör reflektera över vilket *budskap* (Dahl 2013; Liu et al. 2018) som kommuniceras till SA genom ändringar, information, kurser, kontrakt och processer.

### **Hur kan servicemedarbetarnas engagemang påverka intrycket av Sodexo som serviceorganisation?**

Rollen till SA har framhävts som essentiell för Sodexo och dess konkurrenskraft. Samtidigt uttrycks att flera SA saknar en tillhörighet till organisationen. Framförallt framhävs att det saknas en tydlig kommunikation av Sodexo's vision som kan bidra till en bättre förståelse för Sodexo's roll och mer gemenskap. Även brist på förståelse för kontraktet kan bidra till att SA i större grad kan vara utsatta för rollkonflikter (Yee et al. 2013; STAMI 2018) då de önskar att tillfredsställa både kunden och SM. Detta kan i sin tur påverka både hälsa och serviceinställning till den anställda. Det har samtidigt framkommit stöd för engagemangets inplacering mellan tillfredshet och produktivitet samt retention i Service-Profit Chain, något som tidigare poängterats av Myrden och Kelloway (2015). Sätter man detta i perspektiv i Service-Profit Chain kan servicemedarbetarnas engagemang därmed påverka kvaliteten på de externa tjänsterna och så även kundens intryck till Sodexo som serviceorganisation.

## 6 KONKLUSION

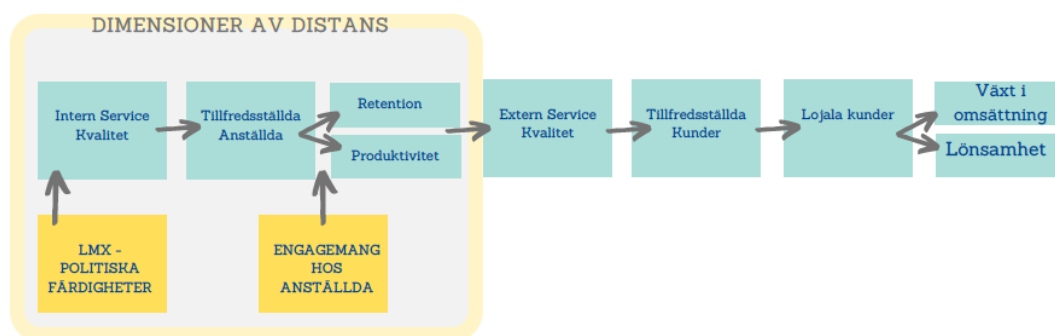
I detta avslutande kapitel presenteras svar på problemställning baserat på de forskningsfrågor som besvarats i föregående kapitel. Vidare nämns några förslag till tilltag till Sodexo för att reducera upplevelsen av distans och öka engagemanget bland SA. Tillslut framhävs begränsningar med studien och förslag till vidare forskning.

### 6.1 Studiens bidrag och svar på problemställning

Genom att analysera empiri och den teoretiska ramen till studien har jag försökt besvara de forskningsfrågor som ska understötta problemställningen. Dessa har bidragit till en grund för konklusionen. Problemställningen som besvaras i detta kapitel är:

*Hur påverkar relationen mellan ledare och anställd vid distansledarskap av projekt i Sodexo upplevelsen av distans och servicemedarbetarnas engagemang?*

Syftet med studien har varit att skapa en förståelse för effekten av upplevd distans, relationer och engagemang i Sodexo. Resultaten indikerar att nära relationer har betydning för upplevelsen av distans i Sodexo, då det framstår som att de anställdas tillfredshet och engagemang skiljer sig mellan de fem casen. Det som kännetecknar ledaren i de case som upplever mindre distans är egenskaper som framförallt igenkänns vid hög-kvalitets LMX.



Figur 13 Modifierad presentation av Service-Profit Chain

Figur 13 visar en illustration av de potentiella effekterna med bakgrund i Service-Profit Chain. Modellen indikerar att KS förmåga att anpassa ledarstilen till de olika behov som uppstår vid distansledarskap kan ha betydning för den interna servicekvaliteten. Studien indikerar framförallt att indirekt ledarskap är en realitet där de anställdas perception av Sodexo som arbetsgivare inte bara påverkas av hur de upplever SM, men även KS och anställda på HK. Det ledarskap som praktiseras kan därmed tänkas skapa konsekvenser i flera led, inte bara för den anställdas engagemang, men också för konkurrenskraften på sikt.

## **6.2 Förslag till lösningar för att reducera upplevd distans och öka engagemang**

### **Involvera anställda i utveckling av kurser**

För att öka engagemang och involvering av SA föreslås fokusgrupper med anställda från alla nivåer, i olika projekt, för utveckling av kurser baserade på en kombination av teori och praktiska erfarenheter. Detta är ett tilltag som kan leda till en större grad av upplevd bemästring och tillit bland SA i organisationen baserat på tidigare analys. Utmaningen att ta SA ut ur de operativa arbetsuppgifterna kan lösas genom mer digitala lösningar för informationsdelning. Vidare är ett förslag att medarbetare från HK tar kontakt med, eller besöker, SA på olika projekt för mer involvering och oformella samtal runt drift.

### **Undersöka behovet för sociala arrangemang**

Studien indikerar ett behov för sociala arrangemang och ökad tillhörighet, något som forskning även visat ökar engagemanget. Däremot visar även studier att anställda som är outsourcade i liten grad deltar. Därmed kan det vara nödvändigt att undersöka behovet till SA och utveckla sociala arrangemang efter detta. Framförallt kan det tänkas uppstå skillnader i behov mellan kontrakt som har en långvarig relation med kunden och nyare kontrakt. Syftet med förslaget är inte att identifiera om behovet finns, men att identifiera vilka typer sociala arrangemang det är behov för med mål om att skapa en gemensam kultur för det sociala.

### **Utbilda ledare innanför distansledarskap och effekter av hög/låg-kvalitets LMX.**

Erbjuda ledarutbildningar som fokuserar på distansledarskap, något som forskning visat skiljer sig från *normalt* ledarskap för KS, SM och anställda på HK. Samtidigt reflektera över hur olika former för ledarskap kan påverka upplevelsen av distans. Detta för att öka medvetenhet om olika dimensioner av distans, och hur ledarens beteende kan påverka upplevd distans. Ett förslag kan vara att använda sig av mer kontinuerliga undersökningar bland de anställda där anställda framhäver ledaregenskaper som upplevs engagerande.

### **Öka synligheten till de anställda på huvudkontoret**

För att öka synligheten till de som jobbar mer administrativt på HK är ett konkret förslag att starta med intranätet. Ska en anställd i Sodexo hitta fram till vem de ska kontakta idag måste de igenom dessa steg från intranätets första sida:

**(1) “Om Sodexo” > (2) “Sodexo i Norge” > (3) “Hvem er vi” > (4) Val av avdelning.**

Först efter steg 4 visas bilder och kontaktinformation till anställda. Att synliggöra de som arbetar på HK hade enkelt kunnat utföras genom att på första sidan lägga till en flik med texten “*Kontakt oss*” eller liknande.

### 6.3 Begränsningar och svagheter

Under genomförandet av studien har jag identifierat områden som upplevts som utmanande. I och med att KS i realiteten har flera SM under sig hade det blivit en mer realistisk bild av dennes ledarskap om fler SM intervjuats eftersom upplevelsen av ledarskap är så pass subjektiv. Detta var något jag planerade i starten, men som inte gick att genomföra. Samtidigt är det viktigt att poängtera att det alltid finns två sidor av saken. Det att jag sett på hur kvaliteten på relationen kan påverka upplevd kan samtidigt påverkas åt motsatt håll, något jag inte kunnat undersöka djupare.

Det kan finnas risk för att missförstånd uppstått och feltolkning skett. Under intervjuerna har jag försökt upplära allt tvivelaktigt, men det är såklart begränsningar. Ljudinspelningar varit till stor hjälp för att skapa en mer helhetlig bild av intervjusituationen, men även här kan tolkning av svar bli fel framförallt på grund av språk och att jag genomför studien ensam. Under intervjuerna har respondenterna bidragit med nya fokusområden som jag själv inte tänkt över, intervjuguiderna har därför justerats allt eftersom, därmed finns en variation i frågor som ställts respondenterna. Intervjuguiden hade med fördel kunnat testas mer för att säkerställa att frågorna upplevs som tydliga i alla nivåer i organisationen. Vissa frågor upplevdes i intervju med SA svårare att förstå. För att få mer genomgående svar hade jag kunnat sätta intervjuguiden på förhand, samtidigt önskade jag att intervjusituationen skulle bidra med intryck av första reaktionen av frågan.

Studien undersöker engagemang till SA, något som kan påverkas av den upplevda interaktionen med ledaren. Flera SA nämner att det nyligen har blivit utfört medarbetarsamtal, något som kan ha påverkat resultatet då de precis haft dialog med sin ledare, avklarat förväntningar och pratat om motivation. Jag fick heller inte tillgång till medarbetarundersökningen utförd i Norge 2018 innan jag var färdig med intervjuerna. Detta har bidragit till att denne inte har legat som grundlag i förarbetet, något som hade kunnat hjälpa mig fokusera frågorna i intervjuguiden bättre mot utmaningar som framhävs. Å andra sidan stämmer fynden i min studie relativt bra överens med resultatet i undersökningen utan att denna legat till grund, något som tänkas styrka den metod och intervjuguide jag använt.

Min upplevelse är att anställda i Sodexo är utspridda, men att KS och SM på östlandet har en relativt god översikt av varandra. Av hänsyn till respondenternas anonymitet har jag därför undvikit att analysera faktorer som kön, ålder och etnicitet, då detta kan bidra till att



identifiera respondenterna. Detta bidrar till flera potentiella förklaringsfaktorer utelämnas, men jag menar att anonymiteten till respondenterna kommer först. Ytterligare svaghet är att ledare i Sodexo har deltagit i urvalsprocessen, något som kan bidra till en viss skevhet och bias. På bakgrund av studiens storlek insåg jag att det skulle bli tidskrävande att välja respondenter själv utan hjälp från Sodexo, detta är även något jag menar förstärker behovet för fokus på anonymitet. Intervjuer hade med fördel kunnat utföras utanför arbetsplatsen, något flera fick erbjudande om. Däremot utfördes majoriteten i stängda rum när detta var möjligt.

Hade jag genomfört studien igen hade jag först och främst avgränsat mer i och med att det blev ett stort antal faktorer att undersöka. Generellt sett är jag nöjd med den metod som är vald för att besvara problemställningen, men så här i efterhand inser jag att den hade varit mer lämpligt med mer tid eller resurser, både i förhållande till genomförande och analys.

#### **6.4 Förslag till vidare studier**

På bakgrund av ökad digitalisering ser jag ett behov för att undersöka den subjektiva upplevelsen av distans med mer fokus på specifika digitala verktyg i FM-branschen, som t.ex. iPads för lokalvård och medarbetare med lägre formell utbildning, eller med invandrarbakgrund.

Eftersom relationen mellan HK och SA visade sig ha så pass stor betydning för SA hade det varit intressant att fortsätta undersöka hur indirekt ledarskap kan påverka vid distansledarskap.

Denna studie har fokuserat på Total FM kontrakt med SM som mellanledare. Då det även existerar kontrakt med ett eller ett fåtal tjänster utan SM ser jag ett behov för att undersöka hur anställda på dessa kontrakt upplever distans till tjänsteorganisationen.

Vidare hade det varit spännande att närmre undersöka hur förståelsen för kontraktet bland de anställda hos kunden kan påverka prestation, eller rollkonflikt, till SA på ett FM-projekt.

## Referenser

- Anthony, Robert N, Vijay Govindarajan, Frank GH Hartmann, Kalle Krauss och Göran Nilsson. 2014. *Management control systems: European edition*: McGraw-Hill Education.
- Antonakis, John och Leanne Atwater. 2002. "Leader distance: A review and a proposed theory." *The Leadership Quarterly* 13 (6): 673-704.
- Aon. 2018a. *2018 Trends in Global Employee Engagement*. Hämtad 29 april 2019. [https://insights.humancapital.aon.com/talent-rewards-and-performance/engagement-2018?utm\\_source=Ceros](https://insights.humancapital.aon.com/talent-rewards-and-performance/engagement-2018?utm_source=Ceros).
- . 2018b. *Medarbejderundersøkelse 2018*. Opublicerat: Sodexo.
- Atkin, Brian och Adrian Brooks. 2009. *Total facilities management*. United Kingdom: Blackwell publishing Ltd.
- Booty, Frank. 2009. *Facilities management handbook*: Routledge.
- Boxall, Peter och John Purcell. 2011. *Strategy and human resource management*: Macmillan International Higher Education.
- Breevaart, Kimberley, Arnold B Bakker, Evangelia Demerouti och Machteld van den Heuvel. 2015. "Leader-member exchange, work engagement, and job performance." *Journal of Managerial Psychology* 30 (7): 754-770.
- Bröchner, Jan. 2017. "Measuring the productivity of facilities management." *Journal of Facilities Management* 15 (3): 285-301.
- Buch, Robert, Geir Thompson och Bård Kuvaas. 2016. "Transactional leader-member exchange relationships and followers' work performance: The moderating role of leaders' political skill." *Journal of Leadership Organizational Studies* 23 (4): 456-466.
- Burnett, Jennifer R och Timothy C Lisk. 2019. "The Future of Employee Engagement: Real-Time Monitoring and Digital Tools for Engaging a Workforce." *International Studies of Management & Organization* 49 (1): 108-119.
- Carter, W Richard, Paul L Nesbit, Richard J Badham, Sharon K Parker och Li-Kuo Sung. 2018. "The effects of employee engagement and self-efficacy on job performance: a longitudinal field study." *The international journal of human resource management* 29 (17): 2483-2502.
- Casimir, Gian, Yong Ngee Keith Ng, Karen Yuan Wang och Gavin Ooi. 2014. "The relationships amongst leader-member exchange, perceived organizational support, affective commitment, and in-role performance: A social-exchange perspective." *Leadership Organization Development Journal* 35 (5): 366-385.
- Chang, Hsin Hsin, Chung-Jye Hung och Hsu-Wei Hsieh. 2014. "Virtual teams: cultural adaptation, communication quality, and interpersonal trust." *Total Quality Management & Business Excellence* 25 (11-12): 1318-1335.
- Coenen, Christian, Doris Waldburger och Daniel von Felten. 2013. "FM servicebarometer: monitoring customer perception of service performance." *Journal of Facilities Management* 11 (3): 266-278.
- Dahl, Øyvind. 2013. *Møter mellom mennesker: Innføring i interkulturell kommunikasjon*: Gyldendal Akademisk.
- Dansereau Jr, Fred, George Graen och William J Haga. 1975. "A vertical dyad linkage approach to leadership within formal organizations: A longitudinal investigation of the role making process." *Organizational behavior human performance* 13 (1): 46-78.
- Ellingsen, Dag, Anders Underthun, Christin Thea Wathne, Asbjørn Grimsmo och Mari Holm Ingelsrud. 2016: 08. *Jakten på den bærekraftige fleksibiliteten*. Oslo:

- Arbeidsforskningsinstituttet ved HiOA. <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Publikasjoner-AFI/Jakten-paa-den-baerekraftige-fleksibiliteten>.
- Enehaug, Heidi och Bitten Nordrik. 2018: 08. *Medbestemmelsebarometret 2017, delrapport 3: Medbestemmelse, konflikt og integritet*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet ved OsloMet. <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Publikasjoner-AFI/Medbestemmelse-konflikt-og-integritet>.
- Ennova. 2017. "Global Employee and Leadership Index." Ennova AS. <http://ipaper.ipapercms.dk/Ennova/gelx-2017-no/?page=1>
- Falkum, Eivind, Bitten Nordrik, Ida Drange och Christin Thea Wathne. 2017: 05. *Medbestemmelsesbarometret 2017: Arbeidslivsrelasjoner i endring*. Oslo: Arbeidsforskningsinstituttet ved HiOA. <http://www.hioa.no/Om-OsloMet/Senter-for-velferds-og-arbeidslivsforskning/AFI/Publikasjoner-AFI/Medbestemmelsesbarometeret-2017-Arbeidslivsrelasjoner-i-endring>.
- Gallup. 2017. *State of the Global Workplace*. New York. Hämtad 3 maj 2019. [https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx?utm\\_source=2013StateofGlobalWorkplaceReport&utm\\_medium=2013SOGWReportLandingPage&utm\\_campaign=2013StateofGlobalReport\\_Redirectto2017page&utm\\_content=download2017now\\_textlink](https://www.gallup.com/workplace/238079/state-global-workplace-2017.aspx?utm_source=2013StateofGlobalWorkplaceReport&utm_medium=2013SOGWReportLandingPage&utm_campaign=2013StateofGlobalReport_Redirectto2017page&utm_content=download2017now_textlink).
- Gerring, John. 2017. *Case study research: Principles and practices*. 2nd ed: Cambridge University Press.
- Graen, George B och Mary Uhl-Bien. 1995. "Relationship-based approach to leadership: Development of leader-member exchange (LMX) theory of leadership over 25 years: Applying a multi-level multi-domain perspective." *The leadership quarterly* 6 (2): 219-247.
- Hambley, Laura A, Thomas A O'Neill och Theresa JB Kline. 2007. "Virtual team leadership: The effects of leadership style and communication medium on team interaction styles and outcomes." *Organizational behavior human decision processes* 103 (1): 1-20.
- Hauge, Anne Bente. 2016. "Slik lykkes du som leder av geografisk spredte team." Hämtad 10 oktober 2018. <https://www.ledernytt.no/slik-lykkes-du-som-leder-av-geografisk-spredte-team.5867043-419970.html>
- Henderson, David J, Sandy J Wayne, Lynn M Shore, William H Bommer och Lois E Tetrick. 2008. "Leader--member exchange, differentiation, and psychological contract fulfillment: a multilevel examination." *Journal of applied psychology* 93 (6): 1208.
- Heskett, James L, Thomas O Jones, Gary W Loveman, W Earl Sasser och Leonard A Schlesinger. 2008. "Putting the service-profit chain to work." *Harvard business review*: 118-129.
- Hopp, Armin. 2016. "Human capital—creating leadership and engagement through better communications." *Strategic HR Review* 15 (1).
- Howell, Jane M, Derrick J Neufeld och Bruce J Avolio. 2005. "Examining the relationship of leadership and physical distance with business unit performance." *The Leadership Quarterly* 16 (2): 273-285.
- ISO, The International Organization for Standardization. 2017. *Facility management - Vocabulary. I ISO 41011:2017(en)*.
- ISS. 2018. *Årsrapport 2017*. <https://www.no.issworld.com/-/media/issworld/no/mig/om-iss/Finans/FS%20rsrapport%202017%20rsregnskap.pdf?la=nn-NO>.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2005. *Hvordan gjennomføre undersøkelser?: innføring i samfunnsvitenskapelig metode*. 2: Høyskoleforlaget Kristiansand.
- . 2019. "Mellomledelse - en spesiell form for ledelse?" *Magma* (2/2019): 46-54. <https://www.magma.no/mellomledelse-en-spesiell-form-for-ledelse>.

- Jiang, Hua och Rita Linjuan Men. 2017. "Creating an engaged workforce: The impact of authentic leadership, transparent organizational communication, and work-life enrichment." *Communication research* 44 (2): 225-243.
- Kelley, Elizabeth och E Kevin Kelloway. 2012. "Context matters: Testing a model of remote leadership." *Journal of Leadership organizational studies* 19 (4): 437-449.
- Kvale, Steinar och Svend Brinkmann. 2015. *Det kvalitative forskningsintervju*. 3. Oslo: Gyldendal Norsk Forlag AS.
- Liu, Cheol, David Ready, Alexandru Roman, Montgomery Van Wart, XiaoHu Wang, Alma McCarthy och Soonhee Kim. 2018. "E-leadership: an empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption." *Leadership & Organization Development Journal* 39 (7): 826-843.
- Lysgaard, Sverre. 1967. *Arbeiderkollektivet*: Universitetsforlaget.
- Maduka, Nnamdi Stanley, Helen Edwards, David Greenwood, Allan Osborne och Solomon Olusola Babatunde. 2018. "Analysis of competencies for effective virtual team leadership in building successful organisations." *Benchmarking: An International Journal* 25 (2): 696-712.
- Matta, Fadel K, Brent A Scott, Joel Koopman och Donald E Conlon. 2015. "Does seeing "eye to eye" affect work engagement and organizational citizenship behavior? A role theory perspective on LMX agreement." *Academy of Management Journal* 58 (6): 1686-1708.
- Montano, Diego, Anna Reeske, Franziska Franke och Joachim Hüffmeier. 2017. "Leadership, followers' mental health and job performance in organizations: A comprehensive meta-analysis from an occupational health perspective." *Journal of Organizational Behavior* 38 (3): 327-350.
- Motoi, Gabriela. 2017. "Could employees' motivation be increased by a better organizational communication? A sociological perspective." *Social Sciences Education Research Review* 4 (1): 174-190.
- Myrden, Susan E och E Kevin Kelloway. 2015. "Leading to customer loyalty: a daily test of the service-profit chain." *Journal of Services Marketing* 29 (6/7): 585-598.
- Napier, Barbara J och Gerald R Ferris. 1993. "Distance in organizations." *Human Resource Management Review* 3 (4): 321-357.
- Neufeld, Derrick J, Zeying Wan och Yulin Fang. 2010. "Remote leadership, communication effectiveness and leader performance." *Group Decision and Negotiation* 19 (3): 227-246.
- NHO. 2018. "Forvaltning, Drift og Vedlikehold - Statistikk og trender." NHO Service og Handel.  
<https://www.nhosh.no/contentassets/127e793667e34e749a1bf8e41b00e83e/17406-nho-ser-statistikk-og-trender-drift-f41-interaktiv.pdf>
- Normann, Richard. 2000. *Service management*: Cappelen akademisk.
- O'Mahony, Karin. 2017. "Guide: Så lyckas du som distanschef." Chef Hämtad 10 oktober 2018. <https://chef.se/guide-sa-lyckas-du-som-distanschef/>
- OsloMet. 2019. "Valg av riktig elektronisk verktøy og lagringssted for lagring av forskningsdata." <https://ansatt.oslomet.no/valg-riktig-elektronisk-verktoy-lagringssteder>
- Popli, Sapna och Irfan A Rizvi. 2015. "Exploring the relationship between service orientation, employee engagement and perceived leadership style: a study of managers in the private service sector organizations in India." *Journal of Services Marketing* 29 (1): 59-70.
- Risan, Hans. 2013. "Dyadic relationships for leaders in facility management." *International Journal of Facility Management* 4 (1).

- SHRM. 2016. "Employee job satisfaction and engagement." The society for human resource management. <https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/2016-Employee-Job-Satisfaction-and-Engagement-Report.pdf>
- Shuck, Brad, Thomas G Reio Jr och Tonette S Rocco. 2011. "Employee engagement: An examination of antecedent and outcome variables." *Human resource development international* 14 (4): 427-445.
- Siebdrat, Frank, Martin Hoegl och Holger Ernst. 2014. "Subjective distance and team collaboration in distributed teams." *Journal of Product Innovation Management* 31 (4): 765-779.
- Similä, Jan Ole. 2006. Kontraktsledelse. Bergen: Fagbokforlaget Vigmostad & Bjørke AS.
- Sodexo. 2016. "Opplæring og utvikling." Hämtad 5 mai 2019. <https://no.sodexo.com/home/bettertomorrow/en-ansvarlig-arbeidsgiver/opplaering-og-utvikling.html>
- . 2017. "Samfunnsansvarsrapport." [https://no.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-no/files/03%20Corporate%20Responsibility/Files/CSR\\_rapport\\_2017\\_lav.pdf](https://no.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-no/files/03%20Corporate%20Responsibility/Files/CSR_rapport_2017_lav.pdf)
- . 2018a. "En ansvarlig arbeidsgiver." Hämtad 3 mars 2019. <https://no.sodexo.com/home/bettertomorrow/en-ansvarlig-arbeidsgiver.html>
- . 2018b. "Fiscal 2018 Registration Document." <https://www.sodexo.com/files/live/sites/sdxcom-global/files/PDF/Finance/Sodexo-Registration-Document-FY2018.pdf>
- . 2018c. "Human Capital Management 3.0: Transforming the Employee Experience." Hämtad 5 maj 2019. <https://no.sodexo.com/home/global-workplace-trends-2018/human-capital-management-30-tran.html>
- . 2018d. "Om oss." Hämtad 16 Oktober 2018. <https://no.sodexo.com/home/om-oss.html>
- STAMI. 2018. *Faktabok om arbeidsmiljø og helse 2018: status og utviklingstrekk 3*. Oslo: Statens arbeidsmiljøinstitutt. <https://stami.no/content/uploads/2018/06/Faktaboka-2018.pdf>.
- Thompson, Geir, Robert Buch och Lars Glasø. 2018. "Low-quality LMX relationships, leader incivility, and follower responses." *Journal of General Management* 44 (1): 17-26.
- Yee, Rachel WY, Peter KC Lee, Andy CL Yeung och TCE Cheng. 2013. "The relationships among leadership, goal orientation, and service quality in high-contact service industries: An empirical study." *International Journal of Production Economics* 141 (2): 452-464.
- Yin, Robert K. 2011. *Qualitative research from start to finish*. New York: The Guilford Press.
- Yukl, Gary A. 2013. *Leadership in organizations*: Pearson Education India.

## Bilaga 1: Litteratursök

### EBSCOhost

Sök #	Sökord	Antal träffar
S1	LMX	1527
S2	"Facility Management"	3069
S3	S1 AND S2	1
S4	Distance leadership	545
S5	Leadership AND Distance	5461
S6	"Distance leadership"	2
S7	Distance AND leadership AND physical	153
S8	Remote leadership	36
S9	"Remote leadership"	11
S10	S1 AND S9	0
S11	S1 AND S6	0
S12	S2 AND S9	0
S13	S2 AND S7	0
S14	"Facilities Management"	4555
S15	S1 AND S14	1
S16	"Employee Engagement"	3468
S17	S2 AND S16	2
S18	"Service organizations"	8893
S19	S16 AND S18	17
S20	S2 AND "Employee relationships"	0
S21	S2 AND Employee AND relationships	31

**Sökkriterier:** Peer reviewed  
 1999-2019  
 Journal article  
 English

## Bilaga 2: Godkännande NSD

Meldeskjema for behandling av personopplysninger

about:blank



### NSD sin vurdering

#### Prosjekttittel

Distansledarskap av FM-projekt - Hur påvirker relationen mellom kontraktchef og site manager de anställdas engagemang till projektet?

#### Referansenummer

123634

#### Registrert

24.01.2019 av Johanna Celinda Åhrberg - s232067@stud.hioa.no

#### Behandlingsansvarlig institusjon

OsloMet - storbyuniversitetet / Fakultet for samfunnsvitenskap / Handelshøyskolen ved HiOA

#### Prosjektansvarlig

Knut Boge, kboge@oslomet.no, tlf: 6

#### Type prosjekt

Studentprosjekt, masterstudium

#### Student

Johanna Åhrberg, johanna.ahrberg@gmail.com, tlf:

#### Prosjektperiode

01.01.2019 - 31.05.2019

#### Status

24.01.2019 - Vurdert

#### Vurdering (1)

---

##### 24.01.2019 - Vurdert

Det er vår vurdering at behandlingen av personopplysninger i prosjektet vil være i samsvar med personvernlovgivningen så fremt den gjennomføres i tråd med det som er dokumentert i meldeskjemaet med vedlegg den 24.01.2019. Behandlingen kan starte.

MELD ENDRINGER

## Bilaga 3: Informationsbrev till respondenter

**Forespørsel om deltagelse i forskningsprosjekt 123634 om arbeidsrelaterte relasjoner og dess betydning for ansattes engasjement i organisasjonen.**

### **Bakgrunn og formål**

Prosjektet er en masteroppgave på masterstudiet i Økonomi og administrasjon ved OsloMet - Storbyuniversitetet. Prosjektet gjennomføres av student Johanna Åhrberg i samarbeid med André Jonsson i Sodexo.

Formålet med oppgaven er å identifisere faktorer i ledelsesatferd og -relasjoner som kan påvirke de ansattes engasjement i organisasjonen. En slik identifisering av faktorer vil gi Sodexo mulighet til å utvikle kunnskaper om og forståelse for hva det er som påvirker de ansattes hverdag og tilknytning til organisasjonen.

Problemstillingen som skal besvares er: *Hvordan påvirker relasjonen mellom kontraktsjef og site manager de ansattes engasjement til prosjektet?*

### **Valg av informanter**

Utvalget er rekruttert i samarbeid med kontaktpersoner i Sodexo. Utvalget er rekruttert på bakgrunn av prosjektets formål og problemstilling. Fire ulike kontraktsjefer/distriktsjefer er valgt ut. For hver av disse velges det ut en-to personer som disse leder, i tillegg til to-tre servicearbeidere på operativt nivå for hver av disse. De som blir valgt ut har anledning til å delta i studiet om ønskelig.

### **Hva innebærer deltagelse i studien?**

Som ansatt i Sodexo vil du ha anledning til å delta i et personlig intervju. Et personlig intervju vil vare i om lag 45 minutter. Tema for intervju er arbeidsrelaterte relasjoner, kommunikasjon og Sodexo som organisasjon. Formålet med intervjuet er å få en bedre forståelse av arbeidsrelaterte relasjoner mellom ledere og ansatte, kommunikasjon og dess betydning for engasjement i organisasjonen. Intervjuet gjennomføres av Johanna Åhrberg.

### **Hva skjer med informasjonen om deg?**

Alle personopplysninger vil bli behandlet konfidensielt, og du vil fremstå som anonym i studien. De personopplysninger som hentes inn er tilknyttet kjønn, alder, utdanning, yrke og fartstid i organisasjonen. Intervjuene dokumenteres i form av notat eller lydinnspilling, og transkriberes i eget dokument. Dokumentasjonen er kun tilgjengelig for prosjektleder og veileder fra OsloMet. Prosjektet skal etter planen avsluttes i mai 2019. Lydinnspillingene og notatene fra intervjuene vil da makuleres.

### **Dine rettigheter**

Så lenge du kan identifiseres i datamaterialet, har du rett til:

- innsyn i hvilke personopplysninger som er registrert om deg,
- å få rettet personopplysninger om deg,
- få slettet personopplysninger om deg,
- få utlevert en kopi av dine personopplysninger (dataportabilitet), og
- å sende klage til personvernombudet eller Datatilsynet om behandlingen av dine personopplysninger.

### **Hva gir oss rett til å behandle personopplysninger om deg?**

Vi behandler opplysninger om deg basert på ditt samtykke.



**Frivillig deltakelse**

Det er selvsagt frivillig å delta i denne studie, og du kan når som helst trekke ditt samtykke uten å oppgi noen grunn. Dersom du trekker deg, vil alle opplysninger om deg bli anonymisert.

Dersom du ønsker å delta eller har spørsmål til studien, ta gjerne kontakt med Johanna Åhrberg per tel ( ) eller per e-post [johanna.ahrberg@gmail.com](mailto:johanna.ahrberg@gmail.com), eller veileder førsteamanuensis Knut Boge per tlf.: ( ) eller e-post: [kboge@oslomet.no](mailto:kboge@oslomet.no).

Studien er meldt til, og godkjent av, Personvernombudet for forskning, NSD - Norsk senter for forskningsdata AS.

Med vennlig hilsen,

---

Johanna Åhrberg

***Informert samtykke til deltakelse i studien***

Jeg har mottatt informasjon om studien, og er villig til å delta

---

(Signert av prosjektdeltaker, sted og dato)

## Bilaga 4: Godkännande för datalagring, OsloMet

### Bekreftelse fra OsloMet

Viser til meldeskjema med referansenummer: 123634 for masteroppgaveprosjekt "Distansledarskap av FM-prosjekt - Hvor påvirker relasjonen mellom kontraktchef og site manager de ansattes engasjement til prosjektet?" ved OsloMet.

I avstøttet om behandling av datamaterialet opplyser NSD om følgende: *Datainsamling, oppbevaring eller lagring på private lagringsenheter som privat pc, mobiltelefon, minnepinne osv. er ikke anbefalt og forutsettes avklart med behandlingsansvarlig institusjon.*

I masteroppgaveprosjektet skal Johanna Åhrberg samle inn data om kjønn, alder, stilling, utdanning og ansiennitet. Problemstillingen som skal besvares er: «Hvordan påvirker relasjonen mellom kontraktchef og site manager de ansattes engasjement til prosjektet?» Datainsamling skjer gjennom personlige intervjuer. Intervjuene bidrar med subjektiv informasjon fra de ansatte på tre forskjellige nivåer i organisasjonen om relasjoner, kommunikasjon og ledelsesatferd som kan påvirke hverdagen til alle involverte. Primært undersøkes hvordan service medarbeidere påvirkes av relasjonene. Tidligere forskning viser at kjønn, alder, stilling, utdanning og ansiennitet kan påvirke relasjoner i arbeidsforhold og persepsjon av hvordan leder eller ansatt presterer. Da Johanna Åhrberg ønsker å teste dette samler hun inn informasjon om dette. Innsamling av data kommer utføres ved lydopptak. Lydopptak kommer til å skje med diktafon med eksternt minnekort fra OsloMet, eller ved lydinnspilling med appen «Diktafon» som kan kryptere og stulle data fra mobiltelefoner. Se videre informasjon: <https://ansatt.oslomet.no/behandling-lydfiler> forskning. For å redusere muligheten å gjenkjenne informantene i lydopptak kommer informasjon gis om at personsensitiv informasjon ikke oppgis under innspilling, men kun blir notert. Utenom dette kommer data krypteres på privat datamaskin etter OsloMets retningslinjer. Videre behandling av data kommer til å skje uten tilkobling til nett, og lagres på minnepinne og ikke i en sky-basert løsning.

Viser til OsloMets FeU-håndbok: <https://tilsatt.hior.no/valg-riktig-elektronisk-verktoy-lagringssteder>. Det følger av retningslinjene her at særskilte kategorier av personopplysninger ikke skal lagres på privat utstyr. Andre personopplysninger kan lagres på private datamaskiner eller annet privat utstyr **under forutsetning av at kryptering**. Enheter som har forbindelse med nett skal aldri brukes til lyd- eller videoopptak, f.eks. mobiltelefon og nettbrett.

OsloMet aksepterer bruk av personlig datamaskin ved skrivning og analyse av data ved dette masteroppgaveprosjektet, under følgende forutsetninger:

- Aktuelle data skal alltid være kryptert med bortsett av når de er i aktiv bruk.
- For data dekrypteres (åpnes), skal datamaskinen kobles av internett (både trådløs og trådløs), og forbli frakoblet til data igjen er kryptert.
- Informasjon om kryptering av mobile enheter finnes her: <https://ar.satt.oslomet.no/kryptering-mobile-lagringsmedier>
- Informasjon om kryptering av fil finnes her: <https://ansatt.oslomet.no/kryptere-fil>

Underskrift fra behandlingsansvarlig institusjon, ved Knut Bøge.

Oslo 23. januar 2019



Førsteamanuensis Knut Bøge  
Veileder for Johanna Åhrbergs masteroppgave

## Bilaga 5: Intervjuguide Kontraktchef

<b>Intervjuguide KS</b>	
<i>Närmaste medarbetare: site manager</i>	
Tema	Frågor
Ledarskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du berätta om dig själv och din roll i Sodexo?</li> <li>• Vilka utmaningar upplever du oftast i din roll?</li> <li>• Vad är ditt primära fokus när du leder ett kontrakt?</li> <li>• Kan du berätta om hur du kommunicerar förväntningar till de anställda på projektet?</li> <li>• Hur jobbar du med Sodexos vision, normer och etiska principer?</li> <li>• Hur förmedlar du Sodexos roll på projektet?</li> <li>• Kan du berätta lite om hur du upplever resultat och engagemang hos de anställda på projektet?</li> </ul>
Relationer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berätta om den relation du har med din site manager.</li> <li>• Hur ger du din site manager feedback på arbetsinsatsen?</li> <li>• Vad kommunicerar ni primärt om?</li> <li>• Vad motiverar din site manager?</li> <li>• Vilken relation upplever du att du har med servicemedarbetarna på kontrakten?</li> </ul>
Distans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du beskriva hur ofta du interagerar med din site manager?</li> <li>• Hur kommunicerar ni? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysiskt</li> <li>• Andra kommunikationsverktyg</li> </ul> </li> </ul>
LMX - Gradering från 1–5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I vilken grad vet du vanligtvis vart du står med din SM och att denne är nöjd med den jobb du gör?</li> <li>• I vilken grad upplever du att din SM har förståelse för ditt behov, ansvar och mandat</li> <li>• I vilken grad känner du att din SM har tillit till din kompetens?</li> <li>• I vilken grad känner du att din SM hade använt sitt mandat till att hjälpa dig att lösa utmaningar på arbetsplatsen?</li> <li>• I vilken grad känner du att din SM hade gått i god för dig/räddat dig ur en svår situation på egen bekostnad?</li> <li>• Jag har nog tillit till min SM att jag hade försvarat dennes beslutning i dennes frånvaro.</li> <li>• I hvilken grad känner du att du har en god arbetsrelation med din SM?</li> </ul>

## Bilaga 6: Intervjuguide Site Manager

<b>Intervjuguide SM</b>	
Närmaste ledare: kontraktchef	
Närmaste anställda: servicemedarbetare	
<b>Tema</b>	<b>Frågor</b>
Ledarskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du berätta om dig själv och din roll i Sodexo?</li> <li>• Vilka utmaningar upplever du oftast i din roll?</li> <li>• Vad är ditt primära fokus när du leder projektet?</li> <li>• Upplever du att du får mycket ansvar och kan jobba självständigt?</li> <li>• Hur jobbar du med Sodexos vision, normer och etiska principer?</li> <li>• Hur förmedlar du Sodexos roll på projektet?</li> <li>• Kan du berätta om hur du upplever engagemang hos de anställda på projektet?</li> <li>• Vilka förväntningar har du till en god ledare?</li> </ul>
Relationer KS	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berätta om den arbetsrelation du har med din kontraktchef.</li> <li>• Hur ger du din site manager feedback på arbetsinsatsen?</li> <li>• Vad kommunicerar ni primärt om?</li> <li>• Vad motiverar din site manager?</li> <li>• Vilken relation upplever du att du har med servicemedarbetarna på kontrakten?</li> <li>• Hur får du feedback från din ledare?</li> <li>• Hur ger du feedback till din ledare?</li> </ul>
Relationer SA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berätta om den arbetsrelation du har med dina servicemedarbetare.</li> <li>• Hur ger du feedback till dessa?</li> <li>• Vad kommunicerar ni primärt om?</li> <li>• Vad motiverar dina medarbetare?</li> <li>• Upplever du att dina medarbetare är engagerade i sitt jobb?</li> </ul>
Distans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du beskriva hur ofta du interagerar med din KS/SA?</li> <li>• Hur kommunicerar ni? <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysiskt</li> <li>• Andra kommunikationsverktyg</li> </ul> </li> <li>• Hur upplever du din ledares tillgänglighet?</li> </ul>

<p>LMX</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gradering från 1–5.</li> <li>- Frågorna har ställts i två omgångar – om KS och om SA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I vilken grad vet du vanligtvis vart du står med din KS/SA och att denne är nöjd med den jobb du gör?</li> <li>• I vilken grad upplever du att din KS/SA har förståelse för ditt behov, ansvar och mandat</li> <li>• I vilken grad känner du att din KS/SA har tillit till din kompetens?</li> <li>• I vilken grad känner du at din KS/SA hade använt sitt mandat till att hjälpa dig att lösa utmaningar på arbetsplatsen?</li> <li>• I vilken grad känner du att din KS/SA hade gått i god for dig/räddat dig ur en svår situation på egen bekostnad?</li> <li>• Jag har nog tillit till min KS/SA att jag hade försvarat dennes beslutning i dennes frånvaro.</li> <li>• I hvilken grad känner du att du har en god arbetsrelation med din KS/SA?</li> </ul>
--	--

## Bilaga 7: Intervjuguide Servicemedarbetare

<b>Intervjuguide servicemedarbetare</b>	
<i>Närmaste ledare: site manager</i>	
Tema	Frågor
Ledarskap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du berätta om dig själv och din roll i Sodexo?</li> <li>• Vilka är dom viktigaste förväntningarna du har till en god ledare?</li> <li>• Upplever du att du får mycket ansvar och kan jobba självständigt?</li> <li>• Kan du beskriva vad som förväntas av dig på projektet?               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Av ledare</li> <li>• Av kund</li> </ul> </li> </ul>
Relationer	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berätta om den relation du har med din site manager.</li> <li>• Hur ger du din site manager feedback på arbetsinsatsen?</li> <li>• Vad kommunicerar ni primärt om?</li> <li>• Vad motiverar din site manager?</li> <li>• Vilken relation upplever du att du har med servicemedarbetarna på kontraktet?</li> <li>• Hur försöker din ledare att skapa tillit hos er anställda?</li> </ul>
Engagemang	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vad tänker du runt din tillhörighet till Sodexo?</li> <li>• Vad ska till för att motivera dig?</li> <li>• Hur upplever du Sodexo som organisation?</li> </ul>
Distans	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kan du beskriva hur ofta du interagerar med din site manager?</li> <li>• Hur kommunicerar ni?               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fysiskt</li> <li>• Andra kommunikationsverktyg</li> </ul> </li> </ul>
LMX - Gradering från 1–5.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• I vilken grad vet du vanligtvis vart du står med din SM och att denne är nöjd med den jobb du gör?</li> <li>• I vilken grad upplever du att din SM har förståelse för ditt behov, ansvar och mandat</li> <li>• I vilken grad känner du att din SM har tillit till din kompetens?</li> <li>• I vilken grad känner du at din SM hade använt sitt mandat till att hjälpa dig att lösa utmaningar på arbetsplatsen?</li> <li>• I vilken grad känner du att din SM hade gått i god for dig/räddat dig ur en svår situation på egen bekostnad?</li> <li>• Jag har nog tillit till min SM att jag hade försvarat dennes beslutning i dennes frånvaro.</li> <li>• I hvilken grad känner du att du har en god arbetsrelation med din SM?</li> </ul>