

Examensarbete



**Ledarskapsstilars betydelse på
medarbetares välmående och
organisationens resultat inom
restaurangbranschen.**

**Leadership styles meaning of
employees well-being and the
organization's results in the
restaurant industry.**

Examensarbete för kandidatexamen med
huvudområdet företagsekonomi

Grundnivå 15 högskolepoäng

Vårtermin År 2022

Alexander Henriksson

Hampus Söderman

Handledare: Anders Billström

Examinator: Torbjörn Ljungkvist

Ledarskapsstilars betydelse på medarbetares välmående och organisationens resultat inom restaurangbranschen

Examensrapport inlämnad av Alexander Henriksson och Hampus Söderman till Högskolan i Skövde, för Kandidatexamen (BSc) vid Institutionen för handel och företagande.

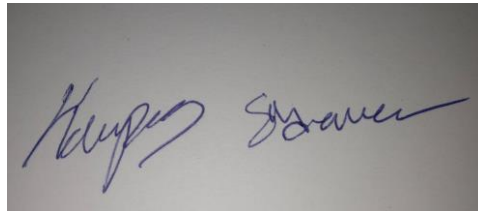
2022-05-12

Härmed intygas att allt material i denna rapport, vilket inte är vårt eget, har blivit tydligt identifierat och att inget material är inkluderat som tidigare använts för erhållande av annan examen.



Signerat: _____

Alexander Henriksson



Signerat: _____

Hampus Söderman

Förord

Vi vill börja med att rikta ett stort tack till alla respondenter för både deras tid och för deras vilja att vara med i vår studie. Det är tack vare dem som denna studie gick att genomföra.

Sedan vill tacka vår handledare Anders Billström för stödet genom hela arbetet med studien. Hans erfarenhet och engagemang har hjälpt oss att komma framåt i arbetet och är en av nycklarna till att vi står här idag med en färdig studie.

Vi är även tacksamma för alla studiekamrater som har bidragit med nyttiga kommentarer och värdefulla tips genom hela arbetet.

Till sist vill vi båda ge varandra en klapp på axeln för ett gott samarbete och ett bra jobb!

Skövde, Maj 2022

Alexander Henriksson & Hampus Söderman

Sammanfattning

Ledares olika ledarskapsstilar bidrar idag med olika tankar kring hur arbetet skall utföras, samt hur ledaren arbetar med sina medarbetare. Idag finns det flertalet olika typer av ledarskapsstilar, där vissa stilar fokuserar på utveckling av medarbetare, medan andra fokuserar mer på resultat. Dessa olika stilar bidrar på olika sätt till välmående bland medarbetare inom en organisation.

Denna studie är begränsad till medarbetare i restaurangbranschen därför att restaurangbranschen lider av en hög personalomsättning, men ligger ändå under snittet när det kommer till arbetsskadeanmälningar.

Studien grundar sig i tre ledarskapsstilar, transformativt-, transaktionellt-, och tjänande ledarskap, där de olika ledarskapsstilarna har olika betydelse för medarbetares välmående inom restaurangbranschen. Syftet med studien är att bidra med en ökad kunskap kring vilken betydelse olika ledarskapsstilar kan ha på medarbetares välmående, som i sin tur kan ha en betydelse för den höga personalomsättningen inom restaurangbranschen.

Studien har utförts genom att studera de tre olika ledarskapsstilarna, kontroll-, krav-, stödmodellen, samt sedan intervjuer med medarbetare inom restaurangbranschen för att skapa en dialog tillsammans med medarbetarna och på så sätt kunna skapa ytterligare kunskap kring ledarskapsstilars betydelse för medarbetarnas välmående.

Studien lyfter fram mängden kontroll, krav och stöd som ledarna ger till sina medarbetare, och vilken betydelse de kan ha för medarbetarnas välmående. Den indikerar även att medarbetare kan påverkas till den grad av mängden kontroll, krav och stöd att om det finns en avsaknad av dessa delar kan det resultera i försämrat välmående där medarbetare väljer att sluta på arbetsplatsen.

Studien antyder även att ledarskapsstilar som främjar utveckling av medarbetare, arbete med gemenskap och relationer, samt att en kontinuerlig dialog mellan medarbetare och ledare tenderar att ha en betydelse för välmående hos medarbetarna.

Nyckelord: Välmående, transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap, tjänande ledarskap, Kontroll-krav-stöd-modellen, restaurangbranschen.

Abstract

Leaders' different leadership styles today contribute with different ideas about how the work should be performed, and how the leader works with his employees. Today, there are several different types of leadership styles, with some styles focusing on employee development, while others focus more on results. These different styles contribute in different ways to the well-being of employees within an organization.

This study is limited to employees in the restaurant industry because the restaurant industry suffers from a high staff turnover, but is still below average when it comes to work injury reports.

The study is based on three leadership styles, transformative, transactional, and serving leadership, where the different leadership styles have different meanings for employee well-being in the restaurant industry. The purpose of the study is to contribute with an increased knowledge of the significance of different leadership styles on the well-being of employees, which in turn may have a significance for the high staff turnover in the restaurant industry. The study was conducted by studying the three different leadership styles, the control, requirements, support model, and then through interviews with employees in the restaurant industry to create a dialogue with employees and thus be able to create additional knowledge about leadership styles' impact on employees. prosperous.

The study highlights the amount of control, demands and support that managers give to their employees, and what significance they can have for the well-being of employees. It also indicates that employees can be affected to the extent of the amount of control, demands and support that if there is a lack of these parts, it can result in impaired well-being where employees choose to quit the workplace.

The study also suggests that leadership styles that promote employee development, work with community and relationships, as well as a continuous dialogue between employees and leaders tend to have an impact on employee well-being.

Keywords: Well-being, transformative leadership, transactional leadership, servant leadership, the control-requirements-support-model, restaurant industry.

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	10
1.3 Frågeställning	13
1.4 Syfte	13
2. Teoretisk referensram	15
2.1 Ledarskapets påverkan på medarbetares välmående	15
2.2 Ledarens arbete med välmående	15
2.3 Personalomsättning	15
2.4 Transaktionellt & transformativt ledarskap	16
2.5 Tjänande Ledarskap	18
2.6 Kontroll-Krav-Stöd Modellen	19
2.6.1 Kontroll	20
2.6.2 Krav	20
2.6.3 Stöd	21
2.7 Analysmodell	21
3. Metod	23
3.1 Forskningsansats	23
3.2 Forskningsdesign	23
3.3 Urval	24
3.4 Datainsamling	25
3.4.1 Utformning av intervjuguide	25
3.4.2 Pilotundersökning	25
3.4.3 Intervju	26
3.5 Analysmetod	27
3.5.1 Tillförlitlighet	27
3.5.2 Överförbarhet	28
3.5.3 Pålitlighet	28
3.6 Etik	28
3.7 Metodkritik	29
3.8 Källkritik	29
4. Empiri	31
4.1 Restaurangbranschen	31
4.2 Sammanställning av intervjuer	31

4.2.1	Kock 1 och 2	31
4.2.2	Teamledare Jönköping	35
4.2.3	Servitris/Servitör 1 och Servitris/Servitör 2	36
4.2.4	Kock 3	40
4.2.5	Kock 4	42
4.2.6	Hovmästare	43
4.3	Sammanfattning av det empiriska resultatet	45
5.	Analys	46
5.1	Analys av det transformativa ledarskapets betydelse på välmående	46
5.2	Analys av det transaktionella ledarskapets betydelse på välmående	47
5.3	Analys av det tjänande ledarskapets betydelse på välmående	48
5.4	Analys av kontroll-, krav-, stöd-modellen	49
5.5	Sammanfattning av analys	50
6.	Slutsats	51
6.1	Ledarskapsstilars betydelse på välmående och välmåendes betydelse för personalomsättning.	52
6.2	Studiens bidrag	53
6.2.1	Teoretiskt bidrag	53
6.2.2	Praktiskt bidrag	54
6.3	Förslag till framtida studier	55
6.4	Samhälleliga och etiska aspekter	55
6.5	Kritik mot studien	56
	Referenslista	57
	Bilagor	61
	Bilaga 1 – Informationsbrev	61
	Bilaga 2 - Operationaliseringsschema	62
	Bilaga 3 - Intervjuguide	65

1. Inledning

I det inledande kapitlet presenteras det en problembakgrund till det utvalda studieområdet. Sedan följer en problemdiskussion där det tas upp eventuella problem med området och där tidigare forskning har använts och granskats. Kapitlet avslutas sedan med en frågeställning, som följs av syftet med denna studie.

1.1 Bakgrund

Att använda sig av en speciell ledarskapsstil kan vara ett hjälpande verktyg, för om en ledarskapsstil används på rätt sätt gentemot medarbetare kan det förbättra relationerna med medarbetarna och organisationsklimatet, vilket i sin tur bidrar till ett bättre välmående bland medarbetarna (Kozak & Uca, 2008). Enligt Bennett (2009) är nyckelfaktorer i ledarskapet att motivera sina anställda, att nå sin maximala potential, att ledaren är engagerad, och att ledaren omfamnar olika typer av förändringar.

Ett ledarskap som främjar välmående kännetecknas av ett socialt stöd, ansvarstagande, kommunikation och en lyhördhet till sina medarbetare (Arbetsmiljöverket, 2012). På senare år har arbetsgivarens ansvar blivit allt större, och sedan 1977 omfattas psykosocial arbetsmiljö av arbetsmiljölagen. Tidigare hade arbetsgivaren ansvar för den fysiska arbetsmiljön på arbetsplatsen, men nu har arbetsgivaren även ansvar för det som kan komma att påverka den psykosociala arbetsmiljön, såsom arbetsmängd, arbetsinnehåll och stressfaktorer (AML 1977:1166). Ändringen i lagen har bidragit till större ansvar för arbetsgivaren på arbetsplatsen, då arbetsgivaren nu även har ansvar för medarbetarens välmående och inte bara den fysiska arbetsmiljön.

En av de negativa konsekvenserna med den psykosociala ohälsan är sjukskrivningen som orsakas av stress på arbetsplatsen. Under första kvartalet av 2020 utgjorde sjukskrivningsfall relaterade till psykosocial ohälsa 41,3 procent av alla pågående sjukfall i Sverige (Försäkringskassan, 2020). Enligt Aronsson (2012) är stress något som alla individer möter dagligen i arbetslivet och som påverkar individer på olika sätt. Stress bygger på olika faktorer så som individens upplevelser, tolkningar och reaktioner när det kommer till olika situationer. Aronsson (2012) förklarar ytterligare att stress är något som handlar om objektiva omgivningsfaktorer, och därför är det viktigt att förstå innebörden av olika individers tolkningar, upplevelser och reaktioner kring olika situationer.

Det är viktigt för en organisation att ta tag i problem med stress hos sina anställda i ett tidigt stadie. Arbetsgivarverket (2022) menar att människan kan klara av kortvarig stress, men att långvarig stress försämrar hälsan och på så sätt gör medarbetare mindre effektiva, vilket blir en negativ konsekvens för organisationen. Detta indikerar att det är ytterst viktigt att studera hur medarbetares välmående påverkas av ledaren och hur olika ledarskapsstilar kan hjälpa att minska sjukskrivningar relaterade till psykosocial ohälsa och stress.

Dodge m.fl. (2012) definierar välmående som en balans mellan de psykiska, fysiska och sociala resurserna. Välmående innebär att dessa resurser ska vara i total balans med de psykiska, fysiska och sociala utmaningarna. Med detta menas att ens persons välmående försämras när ens resurser inte är i balans med ens utmaningar i livet, och tvärtom.

Välmående bland medarbetare har enligt olika studier visats påverka organisationens resultat. En studie av Winningtemp (2014) tillsammans med forskaren Leif Denti vid Göteborgs universitet visar nio faktorer som definierar medarbetarupplevelsen, det vill säga välmående inom organisationer. Studien visar att välmående bland medarbetarna bidrar till en minskning med 30% i personalomsättning vilket påverkar organisationen ekonomiskt. Välmående hos medarbetarnas bidrar också till en 26% minskning av upplevd negativ stress samt en 21% ökning av medarbetarnöjdhet. Winningtemp och Leif Denti kom fram till dessa resultat med hjälp av hjälp av data som baseras sig på forskning kring de nio faktorerna och data från Winningtemps användarbas. De nio faktorerna som bidrar till ett välmående inom organisationer och som definierar medarbetarupplevelsen är ledarskap, som också är en av grundpelarna i vår studie, autonomi, personlig utveckling, delaktighet, arbetssituationen, arbetsglädje, engagemang, teamkänsla samt meningsfullhet.

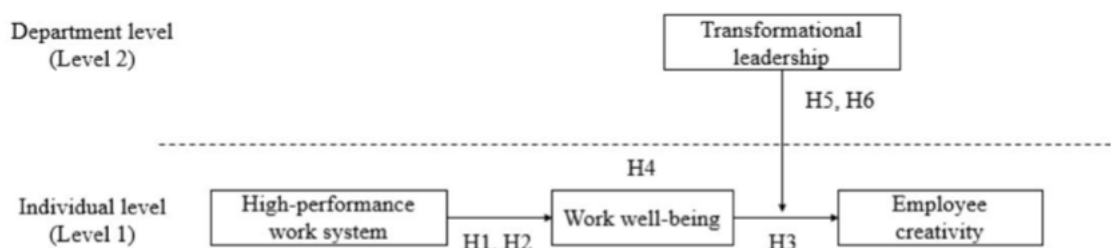
MIT CISR (2017) har gjort en forskning om vikten av en välmående arbetsplats och kommit fram till att företag som investerar i medarbetarupplevelsen har dubbelt så nöjda kunder och en 25% högre lönsamhet i organisationen.

Enligt WEIQ (2022) har restaurangbranschen en personalomsättning på 40%, vilket är det yrke med den näst högsta personalomsättningen i Sverige. I och med den stora personalomsättningen är det av stor vikt att studera vilken betydelse olika ledarskapsstilar kan ha på välmående hos medarbetarna.

1.2 Problemdiskussion

En hel del tidigare studier har undersökt hur ledarskapet påverkar välmående hos medarbetarna, men författargruppen anser att det finns skäl att undersöka vilken betydelse olika ledarskapsstilar kan ha på välmående. Tidigare forskning har granskats och författargruppen har kommit fram till att många studier undersöker en ledarskapsstil och hur den stilen påverkar medarbetarnas välmående. Exempelvis har en studie granskats av Miao & Ciao (2019) vars syfte var att studera hur det transformativa ledarskapet och högpresterande arbetssystem stimulerar medarbetares kreativitet, där medarbetarnas välbefinnande spelar en viktig roll. Resultatet av forskningen visade att (1) Högpresterande arbetssystem bidrar till de anställdas kreativitet; (2) Högpresterande arbetssystem bidrar till ett bättre välmående bland medarbetarna; (3) Välmående bidrar till en bättre kreativitet bland de anställda; (4) Välbefinnande bland medarbetarna förmedlar förhållandet mellan kreativiteten och högpresterande arbetssystem; (5) De transformativa ledarskapet representerar en viktig del på arbetsplatsen och dämpar förhållandet mellan arbetshälsan och kreativiteten bland de anställda; (6) Det transformativa ledarskapet kan minska den indirekta effekten av välfungerade arbetssystem på kreativiteten hos medarbetarna.

I modellen nedan förklaras sambandet mellan högpresterande arbetssystem och medarbetarnas kreativitet, och hur medarbetarnas välmående och en transformativa ledarskapet är viktiga faktorer mellan dessa variabler enligt Miao & Ciao (2019).



En annan studie som granskats är en studie av Wang m.fl. (2020) som även den studerar hur en viss ledarskapsstil påverkar psykologisk säkerhet och anställdas välbefinnande. I studien visar forskning att organisationens ledare bör acceptera oavsiktliga misstag, ge medarbetarna en möjlighet att kunna framföra och bidra med sina idéer, samt att ledarna skall främja medarbetarnas karriärutveckling. Vidare påvisar studien att vissa företag arbetar med att minska stress och utbrändhet samt att förbättra välbefinnandet genom att erbjuda personliga karriäranpassningar som passar den enskilda medarbetaren. Men i denna studie föreslås det i

stället att ändra ledarskapsstilen. Studien fick fram ett resultat som visar att den tjänande ledarskapsstilen bidrar till ett bättre välmående genom att använda sig av en sju-punktskala för att mäta tjänande ledarskap. (Wang m.fl. 2020).

Dessa studier har granskat hur en viss ledarskapsstil påverkar välmående hos medarbetarna, men det finns en kunskapslucka att fylla kring vad välmående hos medarbetarna har för konsekvenser. En studie av Gordonas & Parikhbs (2021) studerar konsekvenserna av välbefinnande för medarbetare i restaurangbranschen. I studien nämns även utmaningen med arbetet kring välbefinnande hos sina medarbetare som bidrar till den höga personalomsättningen inom restaurangbranschen. Syftet med studien var att se vilka olika stödmekanismer som används av chefer för att förebygga problemet med den höga personalomsättningen. För att få fram ett resultat intervjuades restauranganställda och chefer om vilka olika typer av stöd de får av ledningen och organisationen. I studiens resultat nämns vikten av ledarskapet, där medarbetarnas preferenser, självständighet och en känsla av sammankoppling mellan medarbetarna är viktiga variabler som ledaren skall främja genom sitt ledarskap. Genom att ledaren implementerar dessa delar hos medarbetarna kan organisationens personalomsättning minska och medarbetarnas välmående bli bättre.

Åkerström & Severin (2020) menar att problemet med psykosocial ohälsa påverkar alla organisationer på olika sätt, både genom välmående hos medarbetarna, och genom organisationens resultat i form av personalomsättning. Problemet med psykosocial ohälsa är ingen nyhet, men i denna studie undersöks vilka olika typer av ledare och ledarskapsstilar som bidrar till välmående hos medarbetarna. Vidare belyser studien konsekvenser för organisationer som har medarbetare som inte har ett önskvärt välmående. Detta är ett problem som är relevant att undersöka för organisationer och ledare på arbetsplatser eftersom ledare får en tydligare bild kring vilka ledarskapsstilar som främjar välmående bland medarbetare. För organisationer är studien viktig för att få en klarare bild kring vad konsekvenserna blir av välmående och vilken betydelse det kan ha på organisationers resultat i form av personalomsättning. För att studera vilken betydelse olika ledarskapsstilar har på medarbetarnas välmående är kontroll-, krav-, stöd-modellen ett bra verktyg. Modellen fungerar som ett hjälpmedel att förstå hur medarbetare påverkas av kontrollen, kraven och stödet de får av sina ledare på arbetsplatsen (Kaufman & Kaufman, 2016).

Hilton m.fl. (2021) påpekar att transformativt ledarskap, där ledaren arbetar mycket med individuella förutsättningar, kan ha en stor positiv effekt på hela organisationens prestation. Vidare förklarar Hilton att alla medarbetares förutsättningar ser olika ut, att det är viktigt att bejaka det, och utforma arbetet efter alla medarbetares egna förmågor. Genom att leda medarbetare utifrån deras egna förutsättningar kan det leda till att deras effektivitet ökar, vilket i sin tur bidrar positivt till hela organisationens prestation och medarbetarnas välmående. Studien visade att när ledaren leder medarbetarna utifrån deras individuella förutsättningar, bidrar det till att dem blir mer självgående och att de känner en högre tilltro till sitt utförda arbete.

Studien påvisade även att medarbetarnas prestationer hos organisationer som arbetar utefter att alla ska ha samma arbets- och tillvägagångssätt påverkas negativt. Detta då de kände att de inte fick de handlingsutrymme de behövde för att kunna prestera på bästa sätt.

Chan & Mak (2014) har undersökt hur tjänande ledarskap påverkar förtroendet i ledaren, samt hur tjänande ledarskap påverkar arbetstillfredsställelsen hos medarbetarna. De kom fram till att det tjänande ledarskap ledde till att medarbetarna kände en stor känsla av kontroll och handlingsutrymme när de utförde sina arbetsuppgifter. Detta tillförde då att medarbetarnas motivation och engagemang till arbetsuppgifterna var större än i företag som inte använder sig av tjänande ledarskap. Medarbetarna ansåg att med större handlingsutrymme och kontroll, upplevde de en lägre stressnivå, och ett bättre välmående. Chan & Mak (2014) beskriver även att de upptäckte att lojaliteten till arbetsgivaren var högre i organisationer som använder sig av tjänande ledarskap, kontra organisationer som inte gjorde det. Detta då de upptäckte att personalomsättningen var signifikant mycket lägre och att antalet långtidsanställda var fler hos organisationer med tjänande ledarskap.

Valet av ledarskapsstilar, transformativt-, transaktionellt- och tjänande ledarskap grundar sig i att dessa ledarskapsstilar finns med i flertalet tidiga studier och forskningar när det kommer till välmående bland medarbetare. Valet av ledarskapsstilar grundar sig även i att dessa olika stilar har olika fokusområden och arbetssätt, vilket gör det mer intressant och bidrar till en ökad kunskap kring vilken betydelse olika ledarskapsstilar med olika fokusområden har på medarbetares välmående.

Vi anser att det finns en kunskapslucka att fylla därför att tidigare forskning undersöker den påverkan en typ av ledarskapsstil har på välmående. I stället för att fokusera på en

ledarskapsstils påverkan på välmående kan denna studie användas för att öka kunskapen kring vilken betydelse olika ledarskapsstilar kan ha på välmående. Denna studie kan bidra med att fylla kunskapsluckan kring vilken betydelse olika ledarskapsstilar kan ha på välmående, samt vilken betydelse olika ledarskapsstilar kan ha på medarbetares välmående inom restaurangbranschen, som enligt tidigare studier och forskning bevisats ha en väldigt hög personalomsättning. Denna studie bidrar med ytterligare underlag och undersökning utöver den befintliga forskningen inom ämnet ledarskapsstilars betydelse på välmående. Tidigare forskning har inte fokuserat på en viss bransch, och inte fokuserat på flera olika ledarskapsstilar, vilket är något som denna studie gör.

1.3 Frågeställning

Utifrån det som presenterats ovan är det tydligt att ledarskapet har en väsentlig betydelse för medarbetares välmående, och att välmående har olika konsekvenser för organisationens personalomsättning. Studier har undersökt och belyst hur en viss typ av ledarskapsstil påverkar välmående, men denna studie har som avsikt att bidra till ytterligare kunskap kring vilken betydelse olika ledarskapsstilar kan ha på välmående bland medarbetarna.

Genom att studera restaurangbranschen, som enligt tidigare forskning och studier bevisats ha en hög personalomsättning, kan studien bidra till ytterligare kunskap om medarbetare inom restaurangbranschen och vilken betydelse olika ledarskapsstilar kan ha på medarbetarnas välmående. Studien hjälper med en förbättrad kunskap om hur välmående bidrar till den höga personalomsättningen i restaurangbranschen.

Denna studie utgår ifrån följande frågeställning:

Vilken betydelse har ledarskapsstilar på medarbetarnas välmående inom restaurangbranschen, och vilken betydelse har välmående på organisationens personalomsättning?

1.4 Syfte

Syftet med vår undersökning är att ta reda på vilken betydelse olika ledarskapsstilar kan ha på medarbetares välmående. Detta kan således bidra med en ökad kunskap kring hur olika ledarskapsstilar bidrar positivt eller negativt till medarbetares välmående. Studien vill även

skapa en förståelse för vilken betydelse medarbetarnas välmående kan ha på organisationen och dess personalomsättning.

2. Teoretisk referensram

I detta kapitel kommer väsentliga teorier och begrepp tas upp som ligger till grund för vår studie. Kapitlet inleds med ledarskapsstilars betydelse för välmående och sedan presenteras tre valda ledarskapsstilar som enligt tidigare studier har en stor påverkan på välmående. Till sist presenteras vår valda teori som författarna sedan gjort en egen analysmodell utifrån.

2.1 Ledarskapets påverkan på medarbetares välmående

Ledarskapet ligger till grund för medarbetares välmående och motivation, och därför är det viktigt för en ledare att ta hänsyn till de mjuka värdena hos medarbetare. De mjuka värdena handlar om förtroende, tillit, närvaro och att skapa goda relationer mellan ledare och medarbetare. Dessa faktorer främjar medarbetarnas hälsa, som i sin tur har en betydelse för organisationens effektivitet och resultat (Yamamoto & Bellgran, 2010).

Vilket typ av ledarskap som lämpar sig bäst på olika grupper och personer är något som Bolman & Deal förklarar. De menar att vilket typ av ledarskap som ska appliceras beror på vilken typ av verksamhet som ska ledas, samt vilka olika kompetenser de som ska ledas besitter. Ledarna arbetar på olika sätt i olika verksamheter, vilket beror på vad för typ av kompetens ledaren har, vilka erfarenheter ledaren besitter och vilken typ av uppgift de måste lösa för att verksamheten ska bli framgångsrika (Bolman & Deal, 2019).

2.2 Ledarens arbete med välmående

Woodruffe (2006) definierar att mjuka värden är de faktorer som en framgångsrik ledare använder sig av för att få sina medarbetare att känna sig delaktiga, vilket främjar medarbetarnas välmående. De mjuka värdena fokuserar på relationer och tillit bland anställda på arbetsplatsen, både arbetstagare och arbetsgivare (Woodruffe, 2006). Olika ledarskapsstilar som transformativt-, transaktionellt-, och tjänande ledarskap arbetar med dessa psykosociala faktorer på olika sätt.

2.3 Personalomsättning

Enligt Pasko m.fl (2020) är personalomsättning ett mått på de anställda som slutar under det gångna året i förhållande till antalet anställda. När en anställd byter arbetsplats behöver organisationen anställa en ny person på dennes plats och denna process kallas för

personalomsättning. En organisation med en hög personalomsättning behöver anställa flera nya medarbetare för att fylla de anställda som valt att sluta på arbetsplatsen. En hög personalomsättning är negativt för en organisation, då de medföljer en hög kostnad och en minskad produktion.

Enligt Allen m.fl. (2010) finns det två olika typer av personalomsättning, frivillig och ofrivillig. De menar att frivillig personalomsättning är om medarbetaren antingen fått ett bättre erbjudande eller är missnöjd med arbetet och söker sig vidare. OFrivillig personalomsättning handlar om att medarbetaren tvingas bort från organisationen, exempelvis vid misskötsel.

2.4 Transaktionellt & transformativt ledarskap

Transaktionellt ledarskap bygger på vad som ska göras samt hur det ska belönas. Det är viktigt att sätta mål och arbeta för att nå dem, men det är även viktigt att hitta belöningar som ska motivera och engagera. Denna typ av ledarskap bygger även på strikt kontroll och struktur. Det transaktionella ledarskapet kan enligt Bass m.fl. (2003) definieras av tre dimensioner. Dessa dimensioner är contingent reward, management by exception (passivt) och management by exception (aktivt).

Contingent reward innebär att ledaren definierar mål och belöningar för att sedan upprätta ett kontrakt som ska ligga till grund för det arbete som ska utföras. Ledaren sätter upp mål för de anställda, med en belöning vid slutet av det utförda arbetet för att motivera. Ett exempel på contingent reward är när en säljare får bonus vid årets slut när hen uppfyllt sin kvot (Bass m.fl., 2003).

Passivt management by exception innebär att ledaren utvärderar individernas beteenden och resultat som främsta underlag till belöningar. Ett lågt lönepåslag vid årets slut som baserats på utvärderingar under året, men som inte förmedlats tidigare är ett exempel på en ledare som använder sig av ett passivt management by exception. Den anställda får en negativ feedback i form utav en personlig bestraffning, i detta fall en låg bonus (Bass m.fl., 2003).

Aktivt management by exception innebär att ledaren har samma grundidé som i passivt management by exception, men är betydligt mer aktiv och uppsökande. I exemplet ovanför hade en ledare som arbetar med aktivt management by exception varit tydlig redan

innan lönepåslaget hade lagts till. Den aktiva ledaren hade ledaren omedelbart tagit kontakt med den anställda om den inte når målen (Bass m.fl., 2003).

Transformativt ledarskap bygger i stället på att utveckla gruppen genom exempelvis delaktighet och vision vilket ska öka engagemanget hos gruppen. Ledarskapet är inte alls lika strikt då det man vill åstadkomma är personligt. Ledaren i det transformativa ledarskapet ska arbeta som ett föredöme och vill bli respekterad samt beundrad. (Astrakan, 2015).

Howell & Avolio (1993) menar att transformativt ledarskap kan delas upp i fem olika dimensioner. Dessa dimensioner innefattar idealiserat attribut, idealiserat beteende, inspirerande motivation, intellektuell stimulans och individuell hänsyn.

Idealiserat attribut innebär att ledaren inger respekt och tillit till sina anställda. Ledaren inspirerar de anställda genom att lägga fokus på dem, samt att hen sätter de anställdas egna intressen före sina egna (Howell & Avolio, 1993).

Idealiserat beteende innebär att en ledare som besitter en hög grad av idealiserat beteende agerar med integritet som ska bidra till ett positivt och inspirerande beteende. Dessa beteenden kan vara medvetenhet, självkontroll och bra etiskt omdöme (Howell & Avolio, 1993).

Inspirerande motivation är vilken grad ledaren besitter kunskapen att inspirera sina anställda. Den inspirerande ledaren uttalar sig ofta simpelt och förmedlar uppfattningar om vad som är okej och viktigt, samt gemensamma mål. Den inspirerande ledaren är duktig på att vägleda sina anställda kring hur de sätter upp och når sina visioner (Howell & Avolio, 1993).

Intellektuell stimulans innebär att ledaren ständigt uppmuntrar sina anställda att tänka innovativt, nytänkande. Genom att uppmuntra till innovativt tänkande kan ledaren assistera de anställda att se på eventuella problem från vinklar och komma fram till en bra lösning. Men främst uppmuntrar ledaren till att lösa problemen självständigt för att kunna utvecklas (Howell & Avolio, 1993).

Individuell hänsyn innebär att ledaren har en god förståelse för de anställdas individuella behov, förmågor och förväntningar. Genom att individuellt anpassa sitt ledarskap kan ledaren maximera de anställdas potential (Howell & Avolio, 1993).

Enligt Norinder (2019) strävar ledare inom det transformativa ledarskapet efter att ha en positiv påverkan på sin omgivning och sina medarbetare. Vidare menar Norinder (2019) att den transformativa ledaren ständigt strävar efter utveckling av sig själv och sina medarbetare, samt att de arbetar aktivt med feedback, uppmuntrar ifrågasättande, kreativitet och nytänkande. Norinder (2019) menar också att den transformativa ledaren har höga förväntningar på sina medarbetare och inspirerar sina medarbetare till goda resultat och prestationer som höjer välmående hos medarbetarna.

Prasad och Junni (2016) beskriver dock vikten av att blanda dessa två ledarskapsstilar. Detta då transaktionellt ledarskap är viktigt för arbetsprestationen. Är målen och riktningen gruppen strävar emot otydliga, kan det leda till oro i stället för inspiration. En ledare ska tydligt motivera och styra gruppen, dock är det även viktigt att ledaren använder sig av transformativt ledarskap så att gruppen känner sig delaktiga i arbetet.

Transformativt och transaktionellt ledarskap är viktiga för studien eftersom de olika stilarna bidrar med olika beteenden hos ledarna och att ledarna inom de olika ledarskapsstilarna har olika mål, och arbetar på olika sätt med medarbetarna för att nå dessa mål.

2.5 Tjänande Ledarskap

Robert K Greenleaf (2002) förklarar att det tjänande ledarskapet är en ledarskapsstil där ledaren sätter medarbetarna främst. I denna ledarskapsstil hjälper ledaren medarbetarna, i stället för att leda och styra dem. Centralt i ledarskapsstilen är också att ledaren vårdar relationer, och ser till att medarbetarna växer i sina roller. I tjänande ledarskap är dialogen och relationen i fokus, vilket är centralt för att nå välmående bland medarbetarna på arbetsplatsen. Robert K Greenleaf (2002) menar att det tjänande ledarskapet har sitt ursprung i hans arbete som han gjorde tidigt under 1970-talet. Robert K. Greenleafs har sammanställt 10 olika karaktäristiska beteenden hos en tjänande ledare:

- 1. Ledaren lyssnar. Det medarbetaren vill framföra är viktigare än ledarens budskap.*
- 2. Ledaren är empatisk och tar hänsyn till andras situation.*
- 3. Ledaren vårdar sina medarbetare och premierar medarbetarnas välbefinnande.*
- 4. Ledaren beaktar omgivningen och sin egen roll i relation till medarbetarnas.*
- 5. Ledaren arbetar med att motivera medarbetare att arbeta, i stället för att kräva.*
- 6. Ledaren arbetar för att skapa en vision för verksamheten i en större helhet.*
- 7. Ledaren har en god förmåga att förutse och förstå framtiden.*

8. *Ledaren tar sitt ledarskap på stort allvar och sätter sin egen och organisationen arbete i relation till samhällets bästa.*
9. *Ledaren premierar personlig utveckling hos sina anställda.*
10. *Ledaren arbetar med att nå samhörighet, gemenskap, trygghet och delaktighet hos sina anställda.*

Det tjänande ledarskapet bidrar med ytterligare ett synsätt på hur ledare arbetar med välmående hos sina medarbetare, och därför är det tjänande ledarskapet viktigt för denna studie.

2.6 Kontroll-Krav-Stöd Modellen

Kontroll-krav-stöd-modellen är enligt Karasek och Theorell (1990) en modell som påvisar faktorer som påverkar stress i arbetslivet. Som ledare på arbetsplatsen finns det flera fördelar med att arbeta utifrån kontroll-krav-stöd-modellen, eftersom modellen har för avsikt att skapa en god stressnivå hos medarbetarna, vilket är en bidragande faktor till ett bättre välmående. Likväl som organisationen har även ledaren ett ansvar att ge förutsättningar för att kunna skapa välmående hos medarbetare. Enligt modellen finns det en ömsesidig påverkan mellan en individs yttre fysiska krav, individens upplevda möjlighet till kontroll över en situation, samt det upplevda stödet individen får av organisationen av ledaren.

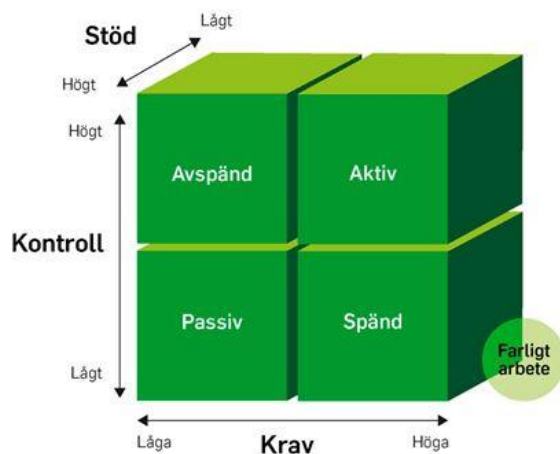
Transformativt-, transaktionellt-, och tjänande ledarskap arbetar på olika sätt med sina medarbetare, och därför studeras hur ledarskapsstilarna använder sig av mängden kontroll, krav och stöd.

Utifrån modellen som Karasek & Theorell (1990) skapade finns det fyra fält som medarbetarna befinner sig i och som beskriver olika situationer. Det avspända fältet beskriver en situation där medarbetaren har en hög känsla av kontroll där kraven är låga, men utrymmet för beslutsfattande är stort. I det passiva fältet upplever medarbetaren låga krav och ett litet utrymme för kontroll. I det spända fältet upplever medarbetaren i stället att höga krav ställs, men utrymmet för beslutsfattande är fortsatt lågt. Till sist finns det aktiva fältet där medarbetaren upplever att kraven som ställs är höga, och individens utrymme för beslutsfattande är stort. Stöd är en viktig faktor som har en stor påverkan på medarbetarens välmående och arbetsuppgiftsutförande. När en medarbetare upplever en obalans mellan

kontrollen, kraven och stödet, kan det resultera i att en stor stressreaktion utlöses hos medarbetaren (Kaufman & Kaufman, 2016).

Kontroll-, krav-, stöd-modellen är viktig för denna studie eftersom den täcker ett stort område som kan ha stor betydelse för hur ledare arbetar och vilket utrymme ledaren ger medarbetarna när det kommer till kontroll, krav och stöd på arbetsplatsen som kan bidra till välmående bland medarbetarna.

Viktigt att tilläggas är att modellen inte täcker alla faktorer som bidrar till ökat eller minskat välmående, då modellen saknar faktorer som kan ligga utanför dimensionerna av modellen på arbetsplatsen. Kritiken mot modellen är att den kan anses vara för enkel och att den kan missa de psykosociala faktorerna som kan påverka en individs arbetsituation.



2.6.1 Kontroll

Kontroll definieras som hur stort handlings- och beslutsutrymme medarbetaren känner på arbetsplatsen. Kontrollen handlar om i vilken utsträckning medarbetaren känner att han eller hon kan vara med att påverka och fatta beslut kring dennes arbetsuppgifter (Karasek & Theorell, 1990). Vidare menar Karasek och Theorell (1990) att kontroll på arbetet är en av de vanligaste orsakerna till antingen välmående eller stress.

2.6.2 Krav

I modellen definieras krav som de faktiska kraven som ställs både psykiskt och fysiskt på medarbetaren. De psykiska kraven kan vara att chefen ställer för höga krav på medarbetaren,

så som exempelvis deadlines vad gäller tider, för mycket eget ansvar osv. Detta kan bidra till en stress som blir psykiskt ohållbart. De fysiska kraven kan handla om en för hög arbetsbelastning som inte medarbetaren klarar av fysiskt, då kroppen kan säga ifrån. Det kan exempelvis handla om för högt arbetstempo som resulterar i att medarbetaren stressar i stället för att göra det fysiskt säkert. Både för höga psykiska och fysiska krav kan resultera i att belastningen blir för hög för medarbetaren att klara av. Rimliga krav och relativt höga krav går hand i hand och är viktigt för medarbetares utveckling. Rimliga krav bidrar till att medarbetare känner att det utförda arbetet betyder något och att arbetet de utför bidrar till organisationens utveckling. Det är dock viktigt att poängtera kraven inte får bli alltför höga, för då påverkas individens välmående och medarbetarna kan bli stressade (Karasek & Theorell, 1990).

2.6.3 Stöd

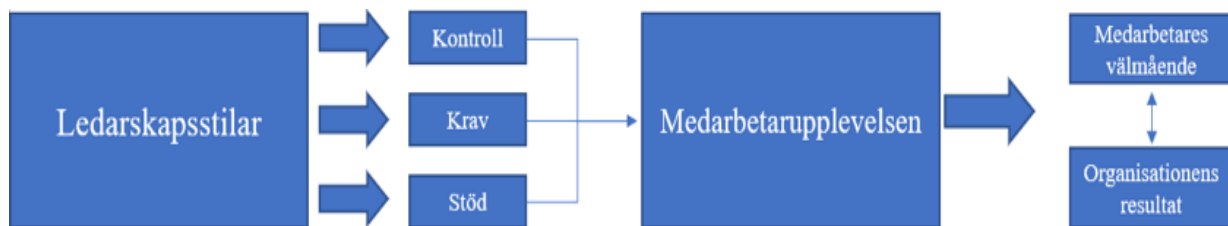
Stöd definieras som den mängd hjälp eller feedback medarbetaren känner eller får från både kollegor och chefer på arbetsplatsen. Stöd på arbetsplatsen kan vara att medarbetaren känner stöd från chefen i arbetsuppgifterna. Det kan även vara den emotionella känslan av att vara omtyckt av andra medarbetare på arbetsplatsen samt känna att kollegor och chefer kan hjälpa till att avlasta om arbetet blir för mycket eller om man stöter på problem (Karasek & Theorell, 1990)

2.7 Analysmodell

Studien syftar till att förstå vilken betydelse olika ledarskapsstilar kan ha på välmående bland medarbetare och vilken betydelse medarbetares välmående kan ha på organisationens resultat i form av personalomsättning. Därför har en egen analysmodell konstruerats för att kunna studera betydelsen. Analysmodellen används för att förstå hur olika ledarskapsstilar påverkar medarbetares kontroll, krav och stöd som i sin tur har en effekt på deras välmående och organisationens resultat i form av personalomsättning. För att kunna besvara frågeställningen i studien används de tre ledarskapsstilarna som nämnts i referensramen som exempel, samt kontroll-krav-stöd-modellen som använts i vår referensram.

Modellen är konstruerad efter kontroll-krav-stöd-modellen av Karasek och Theorell (1990), men har som avsikt att kunna förstå hur olika ledarskapsstilar påverkar kontrollen, kraven och stödet hos medarbetarna, och vad det i sin tur har för betydelse på medarbetarnas välmående och organisationens resultat i form av personalomsättning. Modellen fungerar på samma sätt

om en medarbetare upplever önskvärd kontroll, krav och stöd som om en medarbetare inte upplever önskvärd kontroll, krav och stöd. Modellen visar att oavsett hur medarbetarens upplevelse är gällande kontroll, krav och stöd kommer det ha en betydelse på medarbetarens välmående, antingen positivt eller negativt, som i sin tur har en betydelse på organisationens resultat, det vill säga personalomsättningen. Modellen har för avsikt att visa vilken betydelse de olika ledarskapsstilarna, det vill säga transformativt-, transaktionellt-, och tjänande ledarskap har på kontrollen, kraven och stödet som medarbetarna upplever, och vilken betydelse det i sin tur har på medarbetarupplevelsen när det kommer till välmående.



Figur 1: Egen analysmodell efter Karasek & Theorell.

3. Metod

I detta kapitel kommer vi redogöra och motivera hur vi har gjort för att komma fram till svaret i våra frågeställningar. Vi kommer att börja med att presentera vilken typ av forskningsansats vi har valt. Vidare kommer vi sedan argumentera för varför vi har valt en kvalitativ studie och en semistrukturerad intervju. Sedan följs kapitlet av vårt urval, datainsamling, analysmetod och avslutas med etik och metodkritik.

3.1 Forskningsansats

Denna studie är inspirerad av en deduktiv ansats, som handlar om att studien utgår ifrån en referensram som exempelvis kan handla om en teori och en modell (Alvehus, 2013).

Förr oss kommer detta tillvägagångssätt ge oss en bredare kunskap eftersom studien kommer ta del av tidigare litteraturer, studier och forskning kring vårt valda ämne och sedan prövas på det empiriska materialet mot vår egendesignade analysmodell. Exempelvis tog vi del av tidigare studier, litteraturer och forskning kring olika ledarskapsstilar för att öka vår kunskap kring ämnet för att sedan intervjua respondenter där vi använt vår empiri och tolkat svaren i vår egengjorda analysmodell.

3.2 Forskningsdesign

I studien studerades vilken betydelse olika typer av ledarskapsstilar kan ha på välmående bland medarbetare, och vilken betydelse välmående kan ha på en organisations personalomsättning. Således användes en kvalitativ undersökning, eftersom studien behövde gå in på djupet i intervjuerna för att förstå hur olika ledarskapsstilar påverkar exempelvis kontroll, krav och stöd, som i sin tur kan ha en betydelse på medarbetarnas välmående och på organisationens resultat i form av personalomsättning. Vi ansåg att det kunde bli svårt för oss att använda oss av kvantitativ undersökning, då frågorna i en kvantitativ undersökning är standardiserade och inte kunde ge oss de utförliga svaren som krävdes för vår undersökning. För att fylla kunskapsluckan valde vi att använda oss av en kvalitativ undersökning för att ta del av respondenternas egna erfarenheter och tankar. Den kvalitativa metoden användes för att skapa en dialog tillsammans med respondenterna, där de fick ge uttryck för sina känslor och erfarenheter när det kommer till deras ledare och dess ledarskapsstilar, och för att öka kunskapen kring det valda ämnet.

I Bryman & Bell (2017) nämner de kvantitativ forskning och att det handlar om insamling av numeriska data, vilket vi ansåg inte skulle fungera i denna studie, då studien behövde mer djupgående svar.

3.3 Urval

De respondenter som berörs i studien är personer med olika yrkesbefattningar som arbetar inom restaurangbranschen. Vi valde att fokusera på respondenter inom restaurangbranschen eftersom det är den bransch med näst högst personalomsättning. Då vår studie utgår ifrån ett medarbetarperspektiv, kommer våra respondenter vara anställda, eller har varit anställda på restauranger nyligen. Vi hade för avsikt att intervjua minst 10 medarbetare, inte chefer, inom restaurangbranschen, men eftersom varje intervju tog relativt lång tid, var det svårt att hitta medarbetare som kunde ställa upp. Respondenterna arbetade på olika restauranger, men på grund av olika omständigheter landade urvalet på åtta medarbetare från sex olika restauranger. Under studiens gång framgick det att en av våra respondenter arbetade som teamledare på en restaurang, vilket avgränsar till ledare. Dock ansåg vi att det fungerade att ha med teamledaren i studien, eftersom hen hade flera ledare över sig på restaurangen. Vi valde att inte ha några ytterligare begränsningar i vårt urval, utan fokuserade enbart på att intervjua medarbetare inom restaurangbranschen.

Innan intervjuerna skickades en förfrågan till ett tiotal olika restauranger om de hade medarbetare som ville ställa upp på vår intervju. Det är viktigt att förstå att det inte går att förutsätta att upptäckterna i urvalet är representativt för hela restaurangbranschen, då våra upptäckter är generaliserade. I en kvalitativ studie är det vanligaste urvalet det målstyrda urvalet. Det målstyrda urvalet innebär att studien har en utgångspunkt i studiens syfte och gör ett urval av personer som i någon mån har kunskaper, eller på något sätt berörda av det studien syftar att undersöka. Bryman & Bell (2017) menar att det målstyrda urvalet bidrar till att kunskaperna från respondenterna kommer att hjälpa oss att erhålla större kunskap inom vår problemformulering. Vi valde att använda oss av målstyrt urval eftersom vi bestämde forskningsområde och forskningsfrågor innan intervjuerna utfördes. Det målstyrda urvalet hjälpte oss därför att hitta de respondenter som var mest relevanta och bäst lämpade för att genomföra vår studie, det vill säga medarbetare med vilka yrkesbefattningar som helst inom restaurangbranschen, så länge respondenterna inte var chefer.

Vi valde att inte fokusera på medarbetarnas yrkesbefattning, eftersom det inte framgick i forskningen om restaurangbranschens höga personalomsättning vilka olika typer av yrkesbefattningar studien utgick från. Därför valde vi att endast fokusera på medarbetare inom restaurangbranschen, och inte en särskild yrkesbefattning.

3.4 Datainsamling

Nedan följer en förklaring och redogörelse för hur och varför vår kvalitativa metod valts ut och vilka datainsamlingsmetoder som valts i studien.

3.4.1 Utformning av intervjuguide

Utformningen av vår intervjuguide gick till på så sätt att vi gjorde ett operationaliseringsschema, där vi utformade frågorna utifrån centrala begrepp och teorier från vår teoretiska referensram som vi vill ha svar på och som kan bidra till en ökad kunskap kring ämnet. Se bilaga 2 & 3.

3.4.2 Pilotundersökning

Denna studie använde sig av en pilotundersökning. En pilotundersökning är enligt Bryman & Bell (2017) alltid bra att genomföra för att få en bild av hur metoden och tekniken för datainsamlingen fungerar. Vidare förklarar Bryman & Bell (2017) vikten av att fundera på om det är möjligt att få tillträde till exempelvis en organisations lokaler, och hur urvalet av respondenter skall genomföras, och då är en pilotundersökning ett bra sätt att se om det fungerar. Detta är bara två av flera olika orsaker till att det är positivt att genomföra en pilotundersökning. En pilotundersökning ger också intervjupersonerna en tydlig bild av vilka olika typer av frågor som eventuellt fungerat bra eller som behöver kompletteras eller helt bytas ut.

Pilotundersökningen gav oss förståelse kring vad som behövdes tas bort eller kompletteras i intervjuguiden. Pilotundersökningen bidrog till att vi ändrade en del frågor som var svåra för respondenten att förstå. Vi kunde behålla grunden i frågorna, men vi behövde utforma en del frågor på ett annat sätt för att göra det mer förståeligt för respondenterna.

Vi genomförde pilotstudien med en kock på en restaurang i Skövde. Vi ansåg att det räckte med en person för att förstå vad som behövdes ändras till kommande intervjuer.

3.4.3 Intervju

Genom att använda intervjuer fick vi den information och de svaren som krävdes för att öka förståelsen kring betydelsen olika typer av ledarskapsstilar kan ha på välmående bland medarbetarna. Semistrukturerade intervjuer ansåg vi vara en bra datainsamlingsmetod för att få svar på det som studien behövde, eftersom vissa frågor kunde behövas utvecklas och behövas ställa följdfrågor för att förstå vad respondenterna menade. Alvehus (2013) nämner att intervjuer är ett bra sätt att integrera med respondenterna och kunna få mer utvecklade och mer djupgående tankar och svar. Vidare nämner Alvehus (2013) att intervjuer också är ett bra sätt eftersom intervjupersonerna får veta mer om respondenternas tidigare erfarenheter och åsikter. Ett problem som kan komma med kvalitativa undersökningar är om frågorna är otydliga och när intervjupersonerna inte förstår innebörden av frågorna. Då kan intervjupersonerna som gör studien få alldeles för många svar som är irrelevanta och sitta på en hög av svar som inte är användbara i studien (Ghauri m.fl., 2020).

För att undvika detta valde vi att göra en pilotintervju innan de riktiga intervjuerna, vilket gav oss en tydlig bild kring vad som behövde ändras eller läggas till i intervjuguiden.

Eftersom studiens ämne handlar om välmående bland medarbetare och ledarskapsstilar hos ledare ansåg vi att det blev svårt att använda en enkätstudie, då studien behövde använda öppna frågor. Öppna frågor i en enkätstudie kan vara svårt för respondenterna då de kanske inte förstår vad som menas med frågan. Detta blir då ett problem eftersom intervjupersonerna inte är på plats vid en enkätstudie och kan förklara vad som menas med frågan (Alvehus, 2013).

Denna studie hade för avsikt att genomföra intervjuer på plats och ansikte mot ansikte med respondenterna, men kunde också genomföras genom intervjuer via Zoom om respondenterna önskade detta. Huvudsaken var att ha samtal i form av en intervju med respondenterna. Vi upplevde att båda sätten gav oss de svar som ökade vår kunskap kring ämnet, men att intervjuerna som utfördes ansikte mot ansikte bidrog till en mer naturlig konversation. Intervjuernas längd varierade inte särskilt mycket från respondent till respondent, utan de flesta intervjuerna tog cirka en timme. Tre intervjuer genomfördes ansikte mot ansikte, och resterande intervjuer genomfördes på Zoom.

3.5 Analyismetod

Analyismetoden är den metod som används för att komma fram till de svar som studien söker. För att göra detta använde vi oss av en tematisk analysmetod. Tematisk analysmetod är en kvalitativ analysmetod som används genom att identifiera, analysera och beskriva teman i det insamlade datamaterialet (Bryman & Bell, 2017).

Genom utförandet av kvalitativa intervjuer erhöles subjektiva svar på upplevda och uppfattade situationer, beteenden och drivkrafter hos respondenterna, vilket hade varit svårt i kvantitativa undersökningar där frågorna ställs med svarsalternativ utifrån en skala (Bryman & Bell, 2017). Intervjuerna spelades in med respondenternas tillåtelse, intervjuerna sammanställdes och översattes till text genom transkribering. I och med att intervjuerna transkriberades till text bibehölls respondenternas uttryck och ordval. Exempelvis kunde kodningen av den transkriberade texten handla om vilka arbetssätt och beteenden hos en ledare som hade betydelse för respondenternas välmående. Med hjälp av de kodade arbetssätten och beteendena hos ledaren kunde vi dra kopplingar till de ledarskapsstilarna som finns i empirin. Respondenternas svar analyserades med hjälp av kodningen och vår analysmodell där modellen utgick ifrån kontroll-krav-stöd-modellen. Analysmodellen var en kompletterande modell för att analysera ledarskapsstilar och vilken betydelse det kan ha på välmående och organisationens resultat i form av personalomsättning.

Vid bearbetning av materialet från intervjuerna analyserades svaren med hjälp av vår analysmodell genom att identifiera centrala delar i olika ledarskapsstilar som respondenterna ansåg främja deras välmående på arbetsplatsen. Frågorna var utformade på ett sätt som gjorde det möjligt för oss lätt analysera och få en bättre kunskap kring vår valda frågeställning.

3.5.1 Tillförlitlighet

För att få studien skulle bli så tillförlitlig som möjligt, valde vi att använda oss av respondentvalidering. Respondentvalidering innebär att vi, när studien var utförd, skickade över vårt resultat till samtliga respondenter. På så sätt kunde respondenterna bekräfta resultatet (Bryman och Bell, 2017). Detta ledde till att eventuella misstolkningar av datamaterialet kunde justeras, för att vi skulle få ett så tillförlitligt resultat som möjligt.

3.5.2 Överförbarhet

Vår studie innehöll åtta intervjuer, som i sin tur användes som underlag till vårt resultat. Bryman & Bell (2017) påstår att överförbarhet innebär möjligheten att kunna överföra studiens resultat till en annan kontext. Intervjuerna bidrog till en mer djupgående förståelse kring betydelsen ledares ledarskapsstilar kan ha på välmående hos medarbetarna. Tanken var att urvalet på respondenterna skulle kunna ge oss de underlag och information som behövdes för att öka trovärdigheten, och kunna överföras till andra restauranger, och eventuellt andra branscher.

3.5.3 Pålitlighet

Under hela arbetets gång bearbetades skrivprocessen av oss. Bryman & Bell (2017) menar att med den kontinuerliga bearbetningen i form av att andra studenter har opponerat och givit kommentarer som hjälpte till att säkerställa en fullständig rapportering och utveckling av skrivprocessen, vilket i sin tur bidrog till en pålitlig studie.

3.6 Etik

Det är viktigt att förstå vikten av etik när det kommer till en intervjustudie. Enligt Alvesson (2011) är det viktigt att forskaren har en stor respekt för dem som intervjuas, och att forskaren inte ska göra några kritiska bedömningar av deras svar i intervjuerna. Därför gav vi våra respondenter möjligheten att vara anonyma i våra intervjuer, för att inte hamna i några etiska problem. Vi var tydliga med att de inspelade intervjuerna kommer tas bort efter sammanställningen av intervjuerna, för att respondenterna inte skulle behöva känna en oro att deras intervju blir hörd av några andra om de inte önskar detta.

Kalman & Lövgren (2019) lyfter fram några teman när det kommer till etik i intervjuer. De nämner vikten av den enskildes frivilliga deltagande och att respondenten har rätt avbryta sin medverkan om denne önskar det. Vi var tydliga med i början av varje intervju att de fick avbryta intervjun när dem ville, och att det inte var något krav på att genomföra hela intervjun om de skulle känna sig oroliga eller stressade. Ett annat exempel som diskuteras är forskningspersonernas anonymitet. Kalman & Lövgren (2019) nämner att det kan bli problem att redovisa och skydda personuppgifter om exempelvis etnicitet om det har betydelse för undersökningen. Det var dock inte något problem för denna studie, då exempelvis etnicitet

inte var relevant, utan det viktiga i denna studie var enbart att respondenterna var medarbetare i restaurangbranschen, oavsett ålder, kön och etnicitet.

3.7 Metodkritik

Resultatet på studien kan inte med säkerhet appliceras och överföras till andra liknande organisationer inom restaurangbranschen. Bryman & Bell (2017) menar att det finns en hel del svagheter med kvalitativ undersökning. De menar att exempelvis kan det i en kvalitativ undersökning vara svårt att finna en möjlighet till generalisering. Restauranger har olika förutsättningar och olika arbetssätt när det kommer till ledarskap, men det finns ändå en hel del likheter, och med urvalet i denna studie med olika restauranger anser vi ändå att trovärdigheten kring att generalisera och överföra resultatet på andra restauranger blev något högre.

Vidare menar Bryman & Bell (2017) att en kvalitativ forskning är alldeles för subjektiv. Med de menar dem att kvalitativa resultat ofta bygger på forskarens osystematiska uppfattningar om vad som kan tänkas vara viktigt i undersökningen. De menar också att det kan bli problem då forskaren skapar personliga förhållanden med undersökningspersonerna. Då ingen av oss som utförde studien är verksam eller har några personliga relationer till någon eller några i restaurangbranschen minskade risken för att stöta på problem med personliga förhållanden. Ett till problem som Bryman & Bell (2017) nämner är den bristande transparensen i en kvalitativ undersökning. Med det menas att det ibland kan vara svårt att konkret slå fast hur forskaren kommit fram till sin slutsats, och hur forskaren har gått till väga för att komma fram till sin slutsats. Detta är något som vi har arbetat med under hela arbetet, det vill säga att försöka vara så transparenta som möjligt, för att skapa en förståelse kring hur vi kommit fram till vår slutsats.

3.8 Källkritik

De vetenskapliga artiklar som användes i studien söktes fram via Emerald, Google Scholar och befintliga artiklars referenser. För att vara säkra på att artiklarna hade en hög grad av trovärdighet var vi noga med att alla artiklar skulle vara granskade och citerade. Alla artiklar, med undantag för några få, är från 2010 - 2022, vilket innebär att artiklarna är uppdaterade och relevanta. I största möjliga mån har de använts primärkällor och originalmaterial för att få så tillförlitliga källor som möjligt. Det finns med en källa som är från 1990, vilket kan argumenteras för att inte längre vara relevant. Dock är det en primärkälla som väldigt många

studier skrivits om, vi valde därför att ha med originalkällan för att få ett så tillförlitligt material som möjligt.

4. Empiri

Empirikapitlet inleds med en förklaring om branschen som studien belyser. Kapitlet fortsätter sedan med en sammanställning av intervjuerna och avslutas sedan med sammanfattning av det empiriska materialet.

4.1 Restaurangbranschen

Inom restaurangbranschen finns flera olika kategorier av restauranger. Några exempel på olika restauranger är lunch- och kvällsrestauranger, hotellrestauranger, pubar och barer, samt personalrestauranger. Den vanligaste typen av restauranger som utgör den mest förekommande restaurangkategorin är lunch- och kvällsrestauranger. Dessa typer av restauranger är den traditionella typen av restauranger som arbetar med bordsservering.

Enligt arbetsmiljöverket (2014) är restaurangbranschen den bransch där de sysselsatta är minst nöjda med sitt arbete, men ändå ligger branschen under snittet när det kommer till arbetsskadeanmälningar. Enligt Statistiska Centralbyrån (2014) var det år 2012 cirka 111 000 personer anställda inom restaurangbranschen, där huvudsakligen unga män och kvinnor var anställda. Detta är en orsak till att studien är intressant, då det bevisligen finns orsaker som påverkar varför inte medarbetare inom restaurangbranschen är nöjda med sitt arbete.

4.2 Sammanställning av intervjuer

Nedan följer en sammanställning av intervjuerna och det empiriska materialet som studien belyser. Först presenteras intervjuerna med de åtta medarbetarna, och därefter presenteras en sammanfattning av vårt empiriska material.

4.2.1 Kock 1 och 2

De båda kockarna arbetar på en restaurang som öppnade hösten 2018. Restaurangen har både en lunch- och kvällsservering, men mestadels en lunchrestaurang. Restaurangen har en del kvällsaktiviteter, så som afterwork och kvällsevent i form av bar och uteliv. I köket är de fem anställda, men i det stora hela är de ett cirka tjugotal personer som arbetar i både kök och restaurang. Restaurangen är en populär restaurang som nyligen kommit med i White guide som är en restaurangguide som presenterar och rekommenderar bra restauranger i Sverige. Kock 1 studerade hotell och restaurang på gymnasiet, och fastnade direkt för restaurangbranschen och kockyrket. Respondenten har arbetat på restaurangen sedan ett år

tillbaka. Kock 2 har varit med sedan starten, och har därför varit med och sett hur utvecklingen varit, och samtidigt varit med och utvecklat företaget. Kock 2 har utöver sina arbetsuppgifter som kock en del andra arbetsuppgifter, så som inköp, skriva meny och den dagliga driften.

Kock 1 förklarar att välmående för hen innebär att känna sig trygg på arbetsplatsen, där tryggheten handlar om att hen kan prata med alla på arbetsplatsen, från chef till medarbetare. Hen påpekar även att vikten om att kunna föra samtal och dialoger om saker som inte är arbetsrelaterade. Genom att prata om mer personliga saker bidrar det till att skapa en bättre gemenskap och relationer på arbetsplatsen, vilket bidrar till ett ökat välmående på arbetsplatsen. Kock 1 sa:

”Vi är ett tajt gäng, både vi medarbetare och vår ledare. Han är inne i köket och jobbar och tjötar gött, vilket bidrar till en gemenskap som jag inte tror finns på många arbetsplatser inom denna bransch.”

Kock 1 förklarar att hög kontroll på arbetsplatsen för hen är viktigt. Den höga kontrollen påverkas av ett högt handlings- och beslutsutrymme, där hen får vara med och påverka sitt eget arbete. Kock 1 förklarar att det finns ett högt handlings- och beslutsutrymme, där medarbetarna får vara med och påverka vad som skall vara med på menyn och kunna lägga sin egen ”touch” på maten, även fast detta inte ingår i allas arbetsuppgifter. Kock 1 förklarar att det finns ett inarbetat klimat från ledaren där medarbetarna får vara med och tycka till och bidra med olika faktorer som kan ta verksamheten framåt. Hen förklarar att detta är en av de störst bidragande faktorerna till att hen mår bra på arbetsplatsen.

Vidare förklarade kock 1 att kraven på arbetsplatsen varierar, men att de mestadels är höga. Hen förklarar att det hela tiden finns en kravbild utifrån och från ledaren att alla medarbetare skall vara med och leverera en produkt och en bild av restaurangen som är väldigt bra, inte minst nu när de kommit med i White guide. Hen anser att höga krav är viktiga för både den personliga och den arbetsrelaterade utvecklingen. Hen förklarar att höga krav utvecklar mer än låga krav, då de höga kraven får en att göra det där lilla extra. Vidare förklarar hen att ledaren ställer väldigt höga och tydliga krav som medarbetarna ska förhålla sig till. Hen förklarade att dessa krav påverkade hen olika från dag till dag, beroende på dagsform. Men hen förtydligar att hen trivs med de höga kraven som ställs.

Kock 1 förklarar att stöd är något som bidrar till välmående på arbetsplatsen och att hen känner att stödet har funnits där sedan dag ett. Respondenten känner att ledaren både coachar och ger feedback när det behövs. Hen påpekar vikten av både negativ och positiv feedback då det bidrar till utveckling hos individen och företaget. Hen förklarar vidare att det finns en daglig feedback där de går igenom dagen när de äter lunch tillsammans. Det finns så tajta relationer på arbetsplatsen, att dessa lunchmöten fungerar som dagliga medarbetarsamtal vilket uppskattas av medarbetarna.

Kock 1 förklarar att chefen individuellt anpassar sitt ledarskap utefter varje individs förmåga och kunskap. Detta är en av många anledningar till att hen mår bra på arbetsplatsen. Respondenten påpekar att dialogen och relationen mellan medarbetaren och ledaren är de viktigaste faktorerna till välmående på arbetsplatsen. Finns det inte en kontinuerlig dialog så menar kock 1 att utvecklingen blir lidande, och utvecklingen är det viktigaste faktorn för att hen skall trivas och må bra. Kock 1 sa:

”Det viktigaste beteendet hos en ledare är att visa framfötterna och få med sig hela gruppen genom att skapa en god gemenskap mellan medarbetare och ledare.”

För kock 2 är välmående när det finns en gemenskap på arbetsplatsen och när det finns en dialog mellan alla på arbetsplatsen. Kock 2 förklarar att hen mår bra när det är högt i tak och när alla kan prata med varandra och när det finns en tydlig struktur och relation mellan ledare och medarbetare. Hen påpekar också vikten av att kunna be om hjälp vid situationer som kräver det. Detta påverkar gruppdynamiken positivt, vilket är något som bidrar till välmående för kock 2. Kock 2 förklarar att ledaren arbetar kontinuerligt med gruppdynamiken, genom att exempelvis ta med arbetsgruppen på resor och föra en kontinuerlig dialog med medarbetarna.

Kock 2 menar att kontroll med ett stort handlingsutrymme bidrar till utveckling och på så sätt välmående. Kock 2 förklarar att hen sköter alla varuinköp samt är med och skriver menyn, även att hen får väldigt stort handlingsutrymme då hen tillsammans med de andra medarbetarna skriver menyn och att ledaren enbart godkänner och kommer med små inputs om det skulle krävas. Kock 2 menar att det stora handlings- och beslutsutrymme bidrar till en

hög utveckling som är grunden till hens goda välmående på arbetsplatsen. Kock 2 gillar att ha en fri roll när hen arbetar, men ibland är det positivt när ledaren kommer in och styr över arbetet. Hen påpekar att balansen mellan den egna kontrollen över arbetet tillsammans med ledarens kontroll över arbetet är nyckeln till utveckling och välmående. Kock 2 sa:

”Jag tycker att kontrollen över mitt eget arbete är viktigt för att jag ska utvecklas, men ibland vill jag dock att ledaren ska komma in i köket och säga vad jag ska göra, och strukturera upp arbetet. Balansen är viktig för utvecklingen.”

Kock 2 förklarar att hen har väldigt höga krav på sig i arbetet eftersom det är hens uppgift att se till att den dagliga driften fungerar då det är hens uppgift att vara där först varje dag, laga lunch, beställa varor, ta emot beställningar och svara i telefon. Dessa krav är något hen trivs med och dessa krav har satts i samråd med ledaren. Kock 2 mår bra av rimligt höga krav då hen nästan aldrig blir stressad. Hen påpekar att ledaren och kunderna har höga förväntningar på verksamheten, och det resulterar automatiskt i att kraven blir höga. Kock 2 poängterar att höga krav gör det mycket roligare att jobba.

Kock 2 påpekar att stöd är viktigt för att det dagliga arbetet ska fungera. Detta genom att alla känner att de vågar fråga varandra om hjälp och känner ett stöd av både medarbetare och ledare. Kock 2 känner att det har funnits ett stöd av ledaren sedan dag ett och att det har funnits en kontinuerlig dialog eftersom de äter lunch tillsammans varje dag där de diskuterar hur arbetsdagen har gått och planerar framåt. På dessa luncher lyfts både individuell och kollektiv feedback från både ledare och medarbetare.

Kock 2 lyfter fram vikten av att ledaren vill framåt och utveckla hela gruppen. Hen menar att en ledare ska ha en kontinuerlig dialog med sina anställda och hela tiden ha medarbetarnas utveckling i beaktning när ledaren tar beslut. Kock 2 menar att de tre viktigaste ledarskapsbeteendena för hens välmående är god dialog, relation till de anställda samt viljan att utveckla medarbetarna. Kock 2 sa:

”Jag tycker det viktigaste hos en ledare är att ledaren är driven och vill framåt. Jag tror att den egenskapen hos en ledare är det som utvecklar arbetsgruppen.”

4.2.2 Teamledare Jönköping

Respondenten arbetar på en restaurang som ligger i Jönköping, och som specialiserar sig på hamburgare. Restaurangen har 25 anställda, där respondenten har ansvar över väldigt många av dessa personer.

Respondenten börjar med att förklara att hen har arbetat inom restaurang i sju år, och att det är ett yrkesval som hen är väldigt nöjd med. Eftersom respondenten har arbetat så pass länge i branschen har hen fått väldigt mycket ansvar på arbetsplatsen och blivit en form av teamledare, och ansvaret kan handla om allt ifrån personal-, köksansvar-, servisansvar.

Välmående för respondenten är när hen känner att det inte är något problem att gå till jobbet. Det ska vara kul att gå upp på morgonen och ta sig till jobbet. Hen belyser också vikten av gemenskap och relationer på arbetsplatsen, att alla ska kunna prata med alla och hjälpa varandra när det krävs. Respondenten förklarar att hen tror på att umgås både privat och på arbetet, då detta är en bidragande orsak till att välmående blir bättre på arbetsplatsen. Relationer var återkommande under hela intervjun, då respondenten förklarade att om medarbetare och chefer känner varandra så kan olika beteenden kännas igen, vilket också skapar förutsättningar till att utveckla varandra och kunna få varandra att må bra. Respondenten förklarade också vikten av att vara motiverad för att må bra, och hen förklarade att motivation skapas om det finns tydliga mål av ledaren.

”Jag tror att välmående på arbetsplatsen skapas genom gemenskap, där alla kan prata med alla och hjälpa varandra när det krävs. Jag tror också på att medarbetare och ledare ska kunna umgås både privat och på arbetet, exempelvis genom att äta tillsammans efter ett avslutat arbetspass.”

Respondenten belyser vikten av få ta eget ansvar, och att eget ansvar är grunden till att må bra på arbetsplatsen. Vidare förklarar respondenten att handlingsutrymmet kan vara relativt stort, men att det viktigaste är att alla ska våga göra fel. Finns det inte utrymme till att våga göra fel kommer utvecklingen inte att gå framåt och respondentens välmående kommer att påverkas. Respondenten förklarar att hens ledare hela tiden har gett utrymme till att våga och misslyckas, vilket är en av anledningarna till att hen mår så pass bra på arbetsplatsen.

Respondenten förklarar att det ställs en hel del krav på arbetsplatsen av ledarna, speciellt eftersom hen har så pass stort ansvar. Detta är något som både är utvecklande och något som respondenten trivs med. Hen menar att de höga kraven bidrar till ett ökat fokus, och att det är fokus och motivation på arbetet som bidrar till utveckling och på så sätt välmående.

Respondenten förklarar flertalet gånger att det är leveransen av en bra produkt i form av god mat som motiverar och skapar välmående. Respondenten förklarar dock att det inte är kraven i sig som bidrar till hur hen mår på arbetsplatsen, vare sig om de är höga eller låga, utan att det snarare handlar om att leverera en bra produkt och att göra det bästa av situationen oavsett vad kraven är. Det är snarare prestationen som påverkar välmående och inte kraven.

Respondenten förklarar att ledarna inte är på plats på restaurangerna speciellt ofta, men att det absolut finns möjlighet till stöd om det skulle krävas. Det finns i stället ett klimat bland medarbetarna där alla ställer upp för alla om något skulle gå fel eller att hjälp skulle krävas vid olika situationer. Vidare förklarar respondenten att det finns en dialog mellan hen och ledarna, men att det inte finns några schemalagda medarbetarsamtal och dylikt, utan att dialogen snarare faller mer naturligt och att det finns en kontinuerlig dialog kring både arbetet och saker utanför arbetet, dock är hen tydlig med att dialogen med ledarna inte är det första alternativet.

Respondenten förklarar återigen att det viktigaste beteendet hos en ledare för att hen ska må bra är att ledarna ger hen utrymme att misslyckas och att ledarna ger respondenten ett handlingsutrymme som både utvecklar och motiverar. Detta var återkommande under hela intervjun, eftersom respondenten har så pass stort ansvar som hen har, så måste ledarna ge respondenten ett stort handlingsutrymme och ge hen möjligheten att lösa problem och på så sätt utvecklas. Utvecklingen och kontrollen över sitt eget arbete är således den största faktorn till att respondenten mår bra på arbetsplatsen.

” För mig är det viktigt att en ledare ger mig utrymme att misslyckas. När jag får friheten att lösa problem blir jag motiverad, och känner jag mig motiverad är det lättare att utvecklas på arbetsplatsen.”

4.2.3 Servitris/Servitör 1 och Servitris/Servitör 2

De båda respondenterna arbetade på en restaurang som specialiserar sig på napolitansk pizza med en egen ”touch”. Respondenterna arbetade som servitriser/servitörer under ett års tid, och

var med sedan starten av restaurangen år 2020. Arbetet inkluderade dock ett flertal arbetsuppgifter så som att stå i kassan, ta beställningar, diska, och ibland även stå i köket och hjälpa till med pizzorna. Respondenterna har arbetat på ett antal olika restauranger och har erfarenhet kring hur olika restauranger arbetar, och hur olika ledare utövar sitt ledarskap. De båda respondenterna slutade på restaurangen efter en tid, då de inte kände att arbetet som de lade ner på verksamheten betydde något för ledarna, och att det inte fanns en tydlig struktur och en bristfällig dialog mellan respondenterna och ledarna.

Välmående för servitris/servitör 1 går hand i hand med att trivas på arbetsplatsen. Hen förklarar vikten av att trivas med de som man arbetar med, allt ifrån närmaste kollegor till ledarna. servitris/servitör 1 förklarar även att om hen ska känna välmående på arbetsplatsen är det viktigt att det finns en tydlig struktur, och att ledarna lyssnar till medarbetarnas önskemål. Detta är något som under intervjun var ett återkommande problem när välmående och ledarskap diskuterades. De tre viktigaste delarna för att servitris/servitör 1 ska känna ett gott välmående på arbetsplatsen är att det finns en gemenskap, en god relation mellan både medarbetare och ledare och att ledarna motiverar sina medarbetare. Servitris/servitör 1 sa:

”Jag anser att välmående går hand i hand med att trivas på arbetsplatsen. Trivs jag inte med mina kollegor eller ledare kommer jag inte att motiveras, utvecklas och må bra.”

Servitris/servitör 1 förklarade att kontroll i form av handlingsutrymme och beslutsfattande för hen är när man kan vara med och påverka sitt eget arbete och komma med idéer som i alla fall någon lyssnar på. Servitris/servitör 1 förklarade att kontrollen över det egna arbetet var bristfällig. Hen hade svårt att påverka sitt eget arbete och ansåg att det inte gick att komma med egna förslag om hur arbetet skulle kunna göras och effektiviseras. Detta var något som servitris/servitör 1 störde sig på och inte hade upplevt vid tidigare arbetet och med andra ledare. Servitris/servitör 1 förklarade att kontrollen över det egna arbetet var något som påverkade hur hen kände sig på arbetet, och att en ökad kontroll över det egna arbetet hade påverkat respondenten välmående positivt.

Respondenten förklarar att kraven på arbetsplatsen inte var speciellt tydliga, mer än att det fanns självklara krav, så som att gå runt och se glad och bidra med energi till kunderna. Detta är en av de sakerna som respondenten tyckte var bra med arbetet, det vill säga att kraven inte

var speciellt höga. Respondenten menar att hen inte gillar när kraven blir för höga och det exempelvis finns ett krav på hur mycket som ska säljas under en dag. Respondenten menar att sådana krav bidrar till en onödig stress och enbart resulterar i att hen bryr sig om resultat och inte om själva arbetet och utvecklingen i arbetet.

Servitris/servitör 1 förklarade att stödet medarbetare i mellan fungerade bra, men att det kanske var något bristfälligt stöd från ledarna. Ett exempel var att de inte kände att de fick stöd från sina ledare när de kom med nya idéer och tankar kring restaurangen och dess utvecklingsmöjligheter. Respondenten poängterade dock att det inte var något fel på hur ledarna betedde sig mot medarbetarna eller att det hade något att göra med deras personligheter, utan snarare att ledarskapet var bristfälligt. Dialogen och feedbacken medarbetare och ledare emellan lämnade lite att önska. Respondenten förklarade att feedback är något som påverkar hen positivt, vare sig det är positiv eller negativ feedback, då hen menar att feedback är nyckeln till utveckling. Utveckling på arbetet är något som respondenten menar är viktigt för välmående på arbetsplatsen.

Servitris/servitör 1 förklarade att de två viktigaste ledarskapsbeteendena för att hen ska må bra är att ledaren ska motivera sina medarbetare, och att ledaren ska kunna vara anpassningsbar. Att motivera sina medarbetare menar respondenten är nyckeln till att kunna prestera på topp, och att prestera på topp och få positiv feedback för arbetet som läggs ner är nyckeln till välmående. Respondenten förklarade att om ledaren är anpassningsbar och lyssnar på medarbetarnas förslag och idéer kommer välmående i arbetsgruppen att förbättras, och respondenten kommer bli mer motiverad och känna att arbetet som hen lägger ner betyder något. Respondenten förklarade även vikten av att skapa en gemenskap och relation mellan ledare och medarbetare, men att det måste finnas en tydlig gräns mellan professionell och privat relation hos ledaren och medarbetarna. Servitris/servitör 1 sa:

”För mig är det viktigt att en ledare är lyhörd och lyssnar på det jag har och säga. Om ledaren lyssnar på mina förslag kommer jag att bli motiverad och känna att mitt arbete faktiskt betyder något.”

Servitris/servitör 2 menar att välmående är att arbetet är jämställt, inte enbart genom kön, utan att rollerna och lönerna är jämställda utifrån det jobb man utför. Hen påpekar även vikten av att det hålls en god ton på arbetet, både mellan medarbetare och mellan medarbetare och

chefen. Hen lyfter även fram vikten av att ha relationer på arbetsplatsen. Att skapa relationer medarbetare emellan, men även ha en viss relation till chefen där medarbetarna känner att man kan prata öppet och vågar ta ton, det menar hen bidrar till välmående för på arbetsplatsen.

Servitris/servitör 2 menar att kontroll över sitt eget arbete är att hen får vara med och bestämma hur hens arbetsuppgifter ska utföras. Hen menar dock att handlings- och beslutsutrymmet var väldigt lågt på arbetsplatsen då chefen styrde över nästan allt på arbetsplatsen. Servitris/servitör 2 påpekar även vikten av att bli sedd och hörd på arbetsplatsen. Detta då hen upplevde att förbättringsförslagen hen hade blev avböjda direkt, men de kunde några veckor senare se hur hens förbättringsförslag gick igenom, men att chefen tog äran för det. Servitris/servitör 2 vill lyfta fram att hen med ett större besluts- och handlingsutrymme hade trivts bättre på arbetsplatsen.

Servitris/servitör 2 förklarar att rimliga krav är viktigt för att både trivas, och utvecklas på arbetsplatsen. Hen påpekar även att det är viktigt att kraven ska vara lika för alla medarbetare. Hen menar att om hen alltid ger 100% på arbetet, så förväntas det att hen ska göra det hela tiden, vilken hen säger är rimligt. Men då ska det även gälla att de andra Servitris/servitör 2 påpekar att hen över lag trivs med en hög kravbild, hellre för höga än för låga då de höga kraven gör att hen som medarbetare utvecklas på arbetsplatsen, både som medarbetare och person.

Servitris/servitör 2 påpekar att stöd från kollegor och chefen är väldigt viktigt för att hen ska utvecklas och trivas på arbetsplatsen. Under sin tid på hantverket skulle hen ha utvecklingssamtal flera gånger, men det blev aldrig av. Detta upplever hen påverkade hennes välmående negativt, då hennes välmående var kopplat till att utvecklas och känna stöd på arbetsplatsen. Servitris/servitör 2 sa:

”Ledarna sa att vi skulle ha utvecklingssamtal flera gånger, men det blev aldrig av. Det gick till och med så långt att jag frågade flera gånger i veckan under en tid.”

Servitris/servitör 2 anser att det är viktigt att chefen skapar relationer till sina anställda, och inte ser ner på dem. Hen anser att det är viktigt att känna en trygghet och lära känna chefen på

ett mer personligt plan, vilket påverkar hans välmående positivt. Han lyfter även fram att chefen ska vara mottaglig till förändring och förslag. Genom att chefen är mottaglig för förslag, leder det till att han upplever att han bidrar till den operativa delen på arbetsplatsen, vilket är viktigt för hans välmående. Han anser även att det är viktigt för hans välmående att chefen är rättvis, och behandlar alla medarbetare likadant. Att chefen inte särbehandlar någon är ytterligare ett beteende som han tycker är viktigt för dennes välmående på arbetsplatsen. Servitris/servitör 2 sa:

”Hade ledarna tagit till sig av mina förslag hade jag mått mycket bättre, men varje gång jag kom med ett förslag så var det som att det inte betydde något.”

4.2.4 Kock 3

Kock 3 arbetar på en restaurang som finns på nio olika ställen runt om i Skandinavien och fokuserar på att blanda sport med god mat. På denna restaurang arbetar det sex personer i köket, samt flera servitörer/servitriser. Respondenten började arbeta på restaurangen för ett och ett halvt år sedan, och har sedan starten trivts bra. Respondenten har, utöver sina arbetsuppgifter som kock, även ansvar för varuinköp och se till att den dagliga verksamheter rullar på.

Kock 3 menar att välmående på arbetsplatsen är när det finns en sammanhållning mellan medarbetarna. Att komma till arbetsplatsen och trivas med dem du arbetar med är väldigt viktigt för att han ska trivas på arbetsplatsen. Kock 3 påpekar även vikten av att ha en god ekonomiska ersättning. Han fyller i att han vet att det är lite ytligt, men att rent generellt är lönen inom restaurang rätt dålig om man jämför med hur mycket man jobbar. Han lyfter även fram vikten av att maten man lagar är varierande, på så sätt lagar man mycket nya recept och på så sätt utvecklas man, utveckling på arbetsplatsen är en stor bidragande faktor till hans välmående.

Kock 3 påpekar att kontrollen på den nuvarande arbetsplatsen är låg, detta då det är en koncern och att all mat på alla nio restauranger ska smaka likadant, därför finns det inte utrymme för att sätta sin egen prägel på maten. Han fyller på med att det ibland kan vara skönt att enbart följa recept, men att det i långa loppet inte är utvecklande. Kock 3 menar att det är viktigt för utvecklingen och motivationen att laga olika rätter, för att på så sätt utvecklas

och trivas på arbetsplatsen. Hen påpekar att det är viktigt för hens välmående att det finns ett högt handlings- och beslutsutrymme.

”Vi har inte jättestor kontroll över vårt eget arbete, eftersom maten ska smaka likadant på alla nio restauranger. Det kan vara skönt ibland, men i den långa loppet är det inte speciellt utvecklande”

Kock 3 förklarar att krav är viktigt för att man ska utvecklas på arbetsplatsen. Hen fyller på med att hen har arbetat på restauranger där det ställdes väldigt låga krav och att de låga kraven påverkade restaurangen negativt då medarbetarna inte utvecklades, och på så sätt är höga krav på arbetsplatsen viktigt för att hen ska utvecklas och denna utveckling är viktig för välmående på arbetsplatsen. Kock 3 menar även att hen trivs med den höga kravbilden och att det är den som får en att utvecklas.

Kock 3 förklarar att stöd på arbetsplatsen är väldigt viktigt. Dock påpekar hen att all form av stöd och feedback enbart kommer från de andra kockarna och inte från chefen. Efter ett arbetspass brukar kockarna äta gemensam middag och gå igenom hur kvällen har gått. Men även under kvällen gång smakar kockarna av varandras mat och kommer med feedback och skulle problem uppstå upplever hen att det finns ett bra stöd hos medarbetarna. Men hen fyller i att stöd och feedback aldrig kommer direkt från chefen. Kock 3 påpekar att hen ska ha ”utvecklingssamtal” med chefen en gång i veckan, men att dem aldrig blir av. Hen menar att det hade varit bra om hen hade fått feedback direkt från chefen, men att det nästan aldrig händer. Respondenten förklarar att om hen jämför med tidigare arbetsplatser där stödet och feedbacken från chefen var större, var även välmående bättre.

Kock 3 förklarar att det är viktigt att chefen bemöter alla anställda på ett bra sätt och att chefen kan anpassa sitt ledarskap utefter alla medarbetares kunskaper. Då alla medarbetare har olika kunskaper och beteenden är det viktigt att chefen kan anpassa sitt ledarskap. Respondenten påpekar även vikten av att chefen besitter kunskaper som medarbetarna kan lära sig och utvecklas av. Hen lyfter även vikten av att chefen försöker att skapa relationer till de anställda, för att på så sätt bygga upp en tillit till varandra, vilket bidrar till välmående på arbetsplatsen.

”Jag tycker att den viktigaste beteendet hos en ledare är att ledaren bemöter alla anställda på ett bra och schysst sätt, och att ledaren samtidigt ska kunna anpassa sitt ledarskap efter olika personligheter.”

4.2.5 Kock 4

Restaurangen som ligger i Göteborg specialiserar sig på ost och viner. Restaurangen har sedan 1991 innehaft en stjärna i Michelinguiden. Michelinguiden är en bok som innefattar rekommendationer och betygsättningar på de bästa restaurangerna världen över och att få motta en Michelin stjärna anses vara den största bedrift en restaurang kan uppnå. Ingen annan restaurang i Sverige har haft kvar sin Michelinstjärna lika länge. Kock 4 har arbetat på restaurangen som kock sedan augusti 2021.

kock 4 förklarar att välmående på arbetsplatsen är att känna sig trygg och att man trivs med både kollegor och ledare. Hen påpekar även vikten av att ha relationer på arbetsplatsen, att allt man pratar om, inte enbart är om jobbet, utan att man även kan skapa lite mer personliga relationer. kock 4 lyfter även fram vikten av att jobba som ett kollektiv och samarbeta som en enhet och att alla hjälper alla, att det ska vara högt i tak och man ska kunna be om och få hjälp från både medarbetare och chef.

”Välmående för mig är när man trivs både med kollegor och ledare. Jag tycker också att det är viktigt att man skapar relationer med dem man arbetar med.”

kock 4 förklarar att få vara med och påverka och styra restaurangens menyer är något som verkligen utvecklar och får hen att bli motiverad till att arbeta. Kock 1 får vara med och bestämma menyn för nästkommande vecka och får även sätta sin egen prägel på maten vilken hen anser bidra till en utvecklande och trivsamt arbetsplats. Kock 1 lyfter fram att om det hade varit omvänt och hen inte hade fått påverka menyn, hade arbetet varit väldigt ensidigt och inte alls motiverande. Hen menar att kontroll- och beslutsutrymme är viktigt för hens välmående.

Kock 4 menar att krav är viktigt för att få all typ av personal att bli motiverade och vilja bli bättre. Eftersom kock 4 arbetar på en av Sveriges finaste restauranger är kraven på alla medarbetare höga, vilket kock 4 menar är bra. Hade det varit tvärt om, med låga krav, menar kock 4 att arbetet inte hade varit utvecklande. Hen menar att de höga kraven utvecklar och

motiverar personalen att bli bättre. Utvecklingen som kommer som ett resultat av de höga kraven är något som kock 4 menar, bidrar till välmående på arbetsplatsen.

Kock 4 lyfter fram vikten av ett sammansvetsat gäng som kan komma med både positiv och negativ feedback. Hen menar att den positiva feedbacken lyfter upp självförtroendet, och den negativa feedbacken får en att vilja bli ännu bättre och utvecklas.

Att känna stöd från både medarbetare och chefen är något som kock 4 anser är viktigt för välmående på arbetsplatsen. Hen lyfter fram att chefen är högst bidragande till att skapa en sådan miljö i köket.

Kock 4 lyfter fram att det är viktigt att chefen är en tydlig ledare och trivs i att fatta beslut och inte lämnar över svåra beslut till någon annan. Hen menar att det är viktigt att chefen verkligen axlar rollen som ledare, då det skapar en tydlig struktur för att medarbetare. Kock 4 menar även att det är viktigt att en chef ser alla medarbetare och vad dem bidrar med, då detta skapar en gemenskap på arbetsplatsen. Hen påstår att om medarbetare känner sig sedda av sin chef, tenderar de ofta till att medarbetare blir mer motiverade, känner sig uppskattade, och skapar en god gemenskap på arbetsplatsen, vilket bidrar till välmående på arbetsplatsen.

”Det viktigaste är att ledaren är tydlig. Ledaren ska aldrig lämna över svåra beslut på oss medarbetare, utan ledaren ska hela tiden vara den som går i bräschen.”

4.2.6 Hovmästare

Respondenten arbetar på en tapasrestaurang som serverar flera mindre rätter till varje måltid. Kunderna kan välja mellan fem och åtta små rätter som tillsammans skapar en hel måltid. Menyerna är inspirerade från Sydamerika och medelhavet. Respondenten har arbetat på restaurangen sedan 2019. I köket arbetar ca sex kockar och ute i restaurangen finns det ca 20 servitriser och servitörer som går runt på ett rullande schema.

Hovmästaren menar på att det är relationerna till både cheferna och kollegorna som bidrar till välmående på arbetsplatsen. Hen säger att det är viktigt för den psykiska och fysiska hälsan att ha relationer på ett mer personligt plan, då det leder en större gemenskap bland arbetsgruppen. Hovmästaren förklarar vidare att det är viktigt att det finns en chef som är närvarande och på så sätt lätt kan ingripa vid problem. Hen förklarar att hen arbetat på

arbetsplatser tidigare där chefen inte har varit närvarande, och att det har lett till stress hos de andra medarbetarna då dem inte vet vad dem ska göra vid olika situationer.

”Jag har tidigare varit på arbetsplatser där ledaren enbart suttit på sitt kontor och inte varit närvarande. Vi blev stressade av det, eftersom vi inte visste vad vi skulle göra.”

Hovmästaren förklarar att det är viktigt för hen att känna en kontroll över sina arbetsuppgifter. Med hovmästare menas att hen är ansvarig för alla bokningar, se till att borden är lediga samt att se till att alla kunder trivs och får en trevlig vistelse på restaurangen. Hen förklarar att det är viktigt att få vara en del av den dagliga verksamheten och få en känsla av att man bidrar med något, då denna känsla av bidragande leder till att man utvecklas och trivs på arbetsplatsen.

Hovmästaren förklarar att det är viktigt att få rimligt ställda krav på sig, då krav i stora drag leder till utveckling hos individen. Hen förklarar att inom restaurangbranschen är kraven ofta stora, vilken hen ser som en positiv aspekt då låga krav bidrar till att du som medarbetare jobbar lite extra hårt än om kraven hade varit låga. Hen förklarar vidare att om kraven varit låga, hade det missgynnat restaurangen då många medarbetare blir bekväma, vilket inte gynnar vare sig medarbetare eller restaurangen.

Hovmästaren menar på att stöd och feedback är två viktiga parametrar som bidrar till ökat välmående på arbetsplatsen. Hen förklarar att det är viktigt att chefen visar och öppet ger stöd och feedback till medarbetarna för att både restaurangen och medarbetaren ska utvecklas. Hen menar att chefen ska vara närvarande och veta hur den dagliga driften fungerar för att skapa en bra och trivsamt atmosfär. En chef som enbart sitter inne på sitt kontor och inte är delaktig i den dagliga verksamheten kan lätt missta förtroendet från medarbetarna.

Hovmästaren anser att de viktigaste ledarskapsbeteenden hos en chef är att kunna sätta upp tydliga mål och få alla att förstå hur dem ska arbeta och motiveras för att uppnå dessa mål. Vidare förklarar hen att chefen ska vara lyhörd och visa att dem tar in och hör på medarbetarnas förslag. Men även att chefen ska ge både negativ och positiv feedback på ett bra sätt. Hen menar att den negativa feedbacken fungerar som en motivering för att bli bättre

och att den positiva feedbacken blir ett kvitto på ett väl utfört jobb, vilket båda bidrar till välmående på arbetsplatsen.

”Det viktigaste för mig är att ledaren sätter upp tydliga mål, och att ledaren är tydlig så alla förstår hur dem ska arbeta för att uppnå målen.”

4.3 Sammanfattning av det empiriska resultatet

Välmående för respondenterna tolkades på olika sätt, men en återkommande definition när det kommer till vad välmående var för just dem var trygghet. Flera respondenter nämnde även att välmående uppnås genom att medarbetarna trivs på arbetsplatsen, och två bidragande faktorer som var återkommande hos flera respondenter när det kommer till att trivas på arbetsplatsen var vikten av gemenskap. Sex av åtta respondenter nämner vikten av gemenskap på arbetsplatsen när det kommer till välmående. De menar att det är en av de viktigaste delarna en ledare ska arbeta med för att få välmående medarbetare. En annan återkommande faktor när det kommer till respondenternas svar gällande vad som är viktigt hos en ledare för att nå ett önskvärt välmående bland medarbetarna var relationer. Respondenterna förklarade att skapandet av relationer mellan medarbetare och ledare är av stor vikt för deras välmående.

Kontrollen, kraven och stödet som respondenternas ledare gav dem i arbetet varierade hos respondenterna. Flertalet respondenter förklarade dock att kontrollen i form av handlingsutrymmet bidrar till en utveckling på arbetet. Utveckling var återkommande i alla intervjuer med respondenterna, men sex av åtta personer nämnde att utveckling på arbetet har en stor betydelse för deras välmående på arbetsplatsen.

Kraven skiljde sig en hel del från respondent till respondent, främst eftersom det fanns flertalet olika typer av restauranger. Restaurangerna som var med i White guide och hade Michelin stjärna upplevde att kraven var högre än de övriga. Kraven ansågs dock inte var orimligt höga, vilket respondenterna nämner hade kunnat påverka deras välmående negativt. Stödet respondenterna upplevde från sina ledare varierade en hel del. Återkommande i intervjuerna var att stödet i form av kontinuerlig dialog mellan medarbetare och ledare har en stor betydelse för utvecklingen och välmående på arbetsplatsen. Flera respondenter nämner att stödet från ledaren bidrar till en viss trygghetskänsla, då medarbetarna känner att dem kan fråga chefen om råd eller vägledning vid eventuella problem. De två respondenterna som inte upplevde ett önskvärt stöd på arbetsplatsen förklarade att saknaden av stöd var en av anledningarna till att de valde att sluta på arbetsplatsen.

5. Analys

I detta kapitel kommer vårt empiriska material analyseras med vår egengjorda analysmodell som finns i den teoretiska referensramen. För att analysera resultatet kommer tidigare studier att användas genom att tolka och dra olika paralleller mellan studierna och vår empiri. Kapitlet kommer att avslutas med en sammanfattning.

5.1 Analys av det transformativa ledarskapets betydelse på välmående

Det transformativa ledarskapet främjar utveckling bland medarbetarna, där ledarna ger medarbetarna utrymme att påverka och utveckla arbetsplatsen. Enligt den insamlade empirin verkar det transformativa ledarskapet vara den vanligaste ledarskapsstilen på respondenternas restauranger, och att det är den typen av ledarskapsstil som främjar deras välmående. Kock 1, 2, och 4 nämner vikten av att få uttrycka sin kreativitet och vara med och påverka sin egen arbetssituation. Precis som Miao & Ciao (2019) förklarar i sin studie stimulerar det transformativa ledarskapet medarbetarnas kreativitet och utveckling. Denna kreativitet och utveckling är något som respondenterna förklarar vara en bidragande orsak till ett förbättrat välmående på arbetsplatsen. Medarbetarnas kreativitet påverkas av kontrollen som finns på arbetsplatsen, i form av handlingsutrymme, det vill säga den mängd utrymme medarbetarna får att fatta egna beslut. Flera respondenter nämner vikten av att få vara delaktiga i den dagliga verksamheten, och på så sätt ges utrymme att uttrycka sin kreativitet. I Miao & Ciaus (2019) studie finns en modell som förklarar sambandet mellan medarbetarnas kreativitet och deras välmående, där det transformativa ledarskapet ger utrymme för medarbetarna uttrycka sin kreativitet och på så sätt bidra till välmående.

Flera respondenter nämner likt Howel & Avolio (1993) att idealiserat attribut är viktigt, då det handlar om att ledaren inger respekt och tillit till sina anställda genom att lägga sitt fokus på dem och sätta deras egna intressen framför sina egna. Det kan exempelvis handla om kock 1 och 2, där ledaren varje dag åt lunch tillsammans med medarbetarna och fokuserade på medarbetarnas åsikter kring menyn och dagen, även fast det är ledarens arbete att utforma struktur och meny. På detta sätt skapade ledaren en trivsamt och utvecklande miljö som fick medarbetarna att känna sig delaktiga på arbetsplatsen.

Den intellektuella stimulansen varierade från restaurang till restaurang, där de som upplevde att det fanns en intellektuell stimulans var nöjda med sitt arbete. De två servitriserna upplevde att deras chef inte gav dem utrymme att tänka innovativt och nytänkande, vilket bidrog till att dem inte utvecklades. De två servitriserna som inte fick uttrycka sina tankar och idéer upplevde en irritation gentemot arbetet och sina ledare, vilket skapade en misstrivsel och på så sätt påverkade deras välmående negativt. Servitriserna upplevde att de förslag som de kom med till chefen, slogs ner. Om vi jämför kock 1 och 2 som upplevde en stor intellektuell stimulans, med de två servitriserna kan man se stora skillnader i ledarskapet och vilken betydelse det har på medarbetarnas välmående.

Alla respondenter nämner på olika sätt vikten av utveckling på arbetsplatsen, och att det är en bidragande faktor till välmående. Utveckling är en grundpelare i det transformativa ledarskapet, där ledaren aktivt arbetar med utveckling genom feedback, kreativitet och nytänkande (Norinder, 2019). De respondenterna som upplevde att det fanns feedback, och en uppmuntran till kreativitet och nytänkande upplevde också att de blev motiverade att gå till arbetet, och att det hade en betydelse på deras välmående.

Det transformativa ledarskapet är en del i individuell hänsyn, där ledaren har en god förståelse för de anställdas individuella behov, förmågor och förväntningar (Howell & Avolio, 1993). Teamledaren ansåg att ledaren såg till hens individuella behov, och gav utrymme att arbeta med sin personal på det sättet som passade respondenten bäst. Detta var en av anledningarna till att respondenten trivdes med sin roll och att arbetet fungerade. Detta är precis som Howell och Avolio (1993) nämner är en bidragande orsak till att ledaren kan maximera sina medarbetares potential. Teamledaren ansåg att hens ledare individuellt anpassade hens arbetssätt efter hens styrkor, vilket bidrog till att hen utvecklades och trivdes på arbetsplatsen, vilket är en bidragande faktor till ökat välmående.

5.2 Analys av det transaktionella ledarskapets betydelse på välmående

Det transaktionella ledarskapet bygger på att sätta upp tydliga mål, där alla ska veta vad som ska göras, samt hur det ska belönas. Det var delade uppfattningar bland respondenterna när det kommer till målen. Vissa tyckte att det fanns tydliga mål, medan vissa ansåg att målen inte var tydliga.

När det kommer till belöningar, förklarade flera respondenter att det inte fanns några ekonomiska belöningar i form av bonusar eller lönepåslag som var kopplade till de uppsatta målen. När vi frågade om belöningar och hur respondenterna förhåller sig till belöningar, svarade flertalet att de inte vet, då belöningar i form av bonusar inte förekommer på deras arbetsplatser.

Enligt Bass m.fl. (2003) finns det tre olika former av transaktionellt ledarskap, contingent reward, passivt management by exception och aktivt management by exception. I denna studie framkommer det tydligt att ingen respondent tydligt upplevt någon av dessa former av transaktionellt ledarskap, då belöningar inte framkommer lika tydligt som exempelvis för säljare där det finns provision på antal sålda produkter.

En tydlig del av det transaktionella ledarskapet är att det kännetecknas av strikt kontroll och struktur. De två servitriserna ansåg att deras arbete var strikt kontrollerat av ledarna, men att det inte fanns något utbyte i form av belöningar, vilket skapade en irritation och stress. Enligt Chan & Mak (2014) bidrar ett högt handlingsutrymme och en högre kontroll hos medarbetarna till en lägre stressnivå. Om servitriserna hade haft en högre kontroll över sitt eget arbete hade det kunnat minska stressen, och bidra till ett bättre välmående på arbetsplatsen.

5.3 Analys av det tjänande ledarskapets betydelse på välmående

Det tjänande ledarskapet bygger på att ledaren sätter medarbetarna främst och där ledaren hjälper, i stället för att styra. En annan viktig del av det av det tjänande ledarskapets som Gustafsson (u.å) belyser är att ledaren vårdar relationer. Även Yamamoto & Bellgran (2010) nämner vikten av att skapa goda relationer mellan medarbetare och ledare som är en viktig faktor för att främja medarbetares välmående, som i sin tur påverkar organisationens effektivitet och resultat. Gemensamt för alla respondenter var att de alla nämner vikten av att känna gemenskap och tillhörighet för att de ska må bra på arbetsplatsen. Alla respondenter utom servitriserna upplevde att de mådde bra på arbetsplatsen då deras ledare har en kontinuerlig dialog med de anställda och främjar relationen mellan medarbetare och ledare vilket bidrar till ett gott välmående på arbetsplatsen.

Ett exempel som Gustafsson (u.å) nämner inom det tjänande ledarskapet är att ledaren premierar personlig utveckling hos sina anställda. Detta är något som teamledaren nämnde

hade en betydelse på hans välmående. Teamledaren ansåg att hans ledare gav hen utrymme att ta egna beslut och låtas misslyckas, vilket främjar hans utveckling och välmående.

Ett annat exempel som Gustafsson (u.å) benämner in det tjänande ledarskapet är vikten av att ledaren är lyhörd och ser sina medarbetare, då det medarbetaren vill framföra är viktigare än ledarens budskap. Detta är något som kock 4 nämner är en av de viktigaste aspekterna till hen ska trivas och må bra på arbetsplatsen. Kocken nämner även att om medarbetarna känner sig sedda av sin ledare tenderar det ofta till att medarbetarna blir mer motiverade och uppskattade, vilket bidrar till ett gott välmående på arbetsplatsen.

I det tjänande ledarskapet förklarar Gustafsson (u.å) att ledaren arbetar med att skapa en vision för verksamheten i större helhet, och detta är något som både kock 1, 2 och 3 nämnde. Ledarna har en stor vision om hur restaurangerna ska arbeta för att nå en så hög nivå som möjligt, som de sedan förmedlar vidare till kockarna. Restaurangen där kock 4 arbetar blev prisade med en Michelin stjärna, och restaurangen där kock 1 och 2 arbetar blev prisade med att komma med i White guide. Dessa två utmärkelser är något som ledarna belyser är viktiga för verksamheterna och att det är viktigt att fortsätta få dessa utmärkelser år efter år. Därför sätter ledarna upp tydliga visioner kring hur arbetet ska utföras. Dessa två utmärkelser är något som kockarna känner sig stolta över och på så sätt påverkar deras välmående positivt. Det får även kockarna att bli motiverade i sitt arbete.

5.4 Analys av kontroll-, krav-, stöd-modellen

Mängden kontroll, krav och stöd som ledarna erbjöd respondenterna varierade från respondent till respondent. Det som var gemensamt för respondenterna var att mängden kontroll, krav och stöd på något sätt hade en betydelse för deras välmående på arbetsplatsen. Kontrollen över det egna arbetet verkade enligt respondenterna vara den viktigaste delen av kontroll-, krav-, stöd-modellen. Kontrollen bidrog till en ökad kreativitet, som i sin tur hade en betydelse för utvecklingen och välmående. Avsaknaden av kontroll i arbetet och ett lågt handlingsutrymme bidrog till en irritation och ett försämrat välmående.

Mängden stöd ansågs också ha en betydande del i medarbetarnas välmående. Stödet i form av kontinuerlig dialog, tillsammans med en hjälpande hand av ledarna i situationer som kräver det har en betydande del på hur medarbetarna kan utföra sitt arbete på bästa möjliga sätt, och på så sätt kunna utvecklas och nå ett önskvärt välmående.

Kraven varierade så pass mycket på grund av restaurangernas olika arbetssätt och status, vilket gör det svårt att analysera vilken betydelse krav har på medarbetares välmående. Det som var gemensamt för de flesta var att respondenterna till viss del arbetar bättre när det finns krav på arbetsplatsen. För att nå ett önskvärt välmående hos medarbetare kan det därför vara viktigt att arbetet inte är helt kravlöst, och att kraven inte heller är för höga. Kraven från ledaren ska därför vara rimliga, och väl genomtänkta, eftersom alla medarbetare hanterar krav och stressen kraven för med sig på olika sätt.

5.5 Sammanfattning av analys

Studien visar tydligt att ledarskapet och dess olika ledarskapsstilar kan ha en betydelse för medarbetares välmående och att välmående bland medarbetarna i sin tur kan ha en betydelse för organisationens resultat i form av personalomsättning. Intervjuerna har även påvisat hur kontroll, krav och stöd från ledarna påverkar medarbetarnas välmående. En del respondenter upplevde att kontrollen och stödet från ledarna var bristfällig, samt att de inte kände sig sedda och hörda. Enligt kontroll, - krav, - stöd-modellen ska en ideal arbetsplats sträva efter att hitta balansen där individen har hanterbara krav, bra möjligheter att påverka sin arbetsituation samt känslan av stöd från organisationen, vilket framför allt servitriserna inte upplevde på sin arbetsplats, och därför valde att säga upp sig. Detta stärker vår analysmodell eftersom de ledarskapsstilar som inte ger sina medarbetare rätt stöd, och det handlingsutrymme de behöver på arbetsplatsen har en betydelse för hur deras medarbetarupplevelse blir gällande ledarskapsstilen på arbetsplatsen, och i sin tur välmående. I fallet med servitriserna valde de då att säga upp sig, vilket hade en negativ betydelse på organisationens resultat i form av högre personalomsättning.

De respondenter som ansåg att de hade kontroll över sitt eget arbete, genom ett högt handlings- och beslutsutrymme upplevde en högre grad av välmående, då de kände att de fick vara med och påverka både sitt eget och verksamhetens arbete. Enligt de respondenter som kände en hög grad av kontroll över sitt eget arbete upplevde de en ökning av kreativiteten och utvecklingen i arbetet när kontrollen var hög. Vilket i enlighet stämmer överens med Miao & Cioa (2019) som förklarar att kreativitet och utveckling är en bidragande orsak till ett förbättrat välmående på arbetsplatsen.

När frågan om välmående ställdes under intervjuerna var det gemensamt hos respondenterna att välmående handlar om att trivas på arbetsplatsen, och att trivseln har en stor påverkan av graden av gemenskap och relationer. I enlighet med Yamamoto och Bellgran (2019) är relationer och känslan av gemenskap på arbetsplatsen en viktig nyckel för välmående hos medarbetarna.

Vidare kan det konstateras att utvecklingen hos medarbetarna likt det som Norinder (2019) nämner i sin studie påverkar medarbetarnas välmående. Utvecklingen sker genom daglig feedback, där medarbetarna får höra vad som varit bra, och vad som eventuellt kan behöva förbättras. Detta skapar en ständig utveckling, där medarbetarna får det stödet och feedbacken som krävs för att utvecklas, och där kraven på medarbetarna blir tydligare. De som inte hade en önskvärd mängd feedback, ansåg att det blir svårare att utvecklas, då kraven och stödet blir lidande. Studien antyder även att det är viktigt att ledaren låter medarbetarna göra fel, och ger dem chansen att åtgärda problemen själva. Denna typ av ledarskap främjar nytänkande och kreativitet, vilket är viktigt för medarbetarnas individuella utveckling och kan även vara gynnsam för organisationen längre fram.

När det kommer till mål har flertalet respondenter förklarat att det finns breda, men inte specifika mål som exempelvis säljmål. Studien visar även på att belöningar inte är vanligt framkommande inom restaurangbranschen enligt respondenterna, men att en del respondenter anser att belöningar kan främja motivation.

Studien påvisar likt Gordonas & Parikhbs (2021) att ledarskapet och dess delar har en stor betydelse för organisationens resultat, i form av personalomsättning. Två respondenter ansåg att ledarskapet var bristande på flera olika sätt, vilket ledde till att de slutade på arbetsplatsen.

6. Slutsats

I detta kapitel redogörs slutsatserna som studien kommit fram till genom empirin och analysen. Kapitlet fortsätts därefter med studiens bidrag, samt förslag till kommande studier. Kapitlet avslutas därefter med kritik mot studien.

6.1 Ledarskapsstilars betydelse på välmående och välmåendes betydelse för personalomsättning.

Studien belyser vikten av ett välfungerande ledarskap hos ledare inom restaurangbranschen för ett ökat välmående bland medarbetarna. Genom ledarens olika ledarskapsstilar påverkas medarbetare på olika sätt, som i sin tur kan ha en betydelse för restaurangers resultat, i form av personalomsättning. Ledare anpassar sitt ledarskap på olika sätt, och denna studie har belyst tre olika ledarskapsstilar, transformativt ledarskap, transaktionellt ledarskap och det tjänande ledarskapet. Dessa tre ledarskapsstilar har olika fokusområden och studien har tydligt visat att olika beteenden och fokusområden i det transformativa ledarskapet, tillsammans med det tjänande ledarskapet bidrar till ett ökat välmående bland respondenterna i restaurangbranschen. Respondenterna förklarar vikten av att bygga relationer mellan medarbetare och ledare för medarbetarnas välmående. Flera respondenter förklarade att relationer och gemenskap på arbetsplatsen är några av de viktigaste faktorerna för att skapa välmående på arbetsplatsen.

Studien belyser även vikten av att medarbetarna och ledaren har en kontinuerlig kommunikation, och att kommunikationen i form av feedback och stöd påverkar medarbetarnas välmående positivt. Studien påvisade att de som upplevde en god kommunikation med sin ledare upplevde att deras välmående påverkades positivt, medan de som inte upplevde att det fanns vare sig kommunikation eller stöd från sina ledare, där ledaren hade svårt att lyssna på medarbetarnas önskemål och idéer påverkades negativt. Avsaknaden av kommunikation och en lyhördhet hos ledare resulterade i att organisationens resultat, i form av personalomsättningen ökade, då medarbetare valde att sluta på arbetsplatsen. De respondenter som valde att sluta på arbetsplatsen går under frivillig personalomsättning, eftersom de handlade om att de inte trivdes. Detta påverkade deras välmående negativt och resulterade i att de på eget bevåg valde att avsluta anställningen.

Studien indikerar på att utvecklingen hos medarbetarna är en av de viktigaste faktorerna när det kommer till välmående. Det transformativa ledarskapet fokuserar på utveckling av medarbetare, och studien indikerar på att det transformativa ledarskapet är vanligt inom restaurangbranschen, och att det har betydelse för medarbetarnas välmående. Denna studie visar på vikten av utveckling av medarbetare och individuella förutsättningar för att nå ett önskvärt välmående bland medarbetarna.

Det framkommer även i studien att medarbetares välmående påverkas av mängden kontroll, krav och stöd som medarbetaren känner på arbetsplatsen. Så länge medarbetarna kan vara med och påverka sitt eget arbete och känna att de utvecklas på arbetsplatsen kan mängden kontroll variera från person till person. Studien belyste att så länge det finns en utvecklingsmöjlighet hos medarbetarna, likt det transformativa ledarskapets grundpelare behöver inte kontrollen över sitt eget arbete vara avgörande för ett gott välmående. När det kommer till krav indikerar studien på att krav har en viktig betydelse för medarbetarnas motivation och effektivitet snarare än välmående. Studien indikerade dock att en ökad motivation på arbetsplatsen påverkar medarbetares välmående till viss mån. Studien indikerar på att stödet medarbetarna får från ledarna är avgörande för deras välmående, där stöd i form av feedback och kontinuerlig dialog mellan ledare och medarbetare är en av de viktigaste faktorerna för välmående.

Studien visar att några av de viktigaste ledarskapsstilarna för ett ökat välmående hos medarbetarna, och för att slippa en hög personalomsättning är de ledarskapsstilarna som fokuserar på utveckling av medarbetare, kontinuerlig dialog mellan ledare och medarbetare, ledare som skapar en känsla av gemenskap, samt ledare som skapar relationer mellan medarbetare och ledare. Studien påvisar då att det transformativa och det tjänande ledarskapet främjar medarbetarnas välmående inom restaurangbranschen, samt att ledarnas beteenden och arbetssätt inom dessa ledarskapsstilar kan ha en betydelse för restaurangernas personalomsättning.

6.2 Studiens bidrag

6.2.1 Teoretiskt bidrag

Denna studie ökar förståelsen och kunskapen för vilken betydelse transaktionellt,-transformativt,-och tjänande ledarskap har på medarbetares välmående inom restaurangbranschen. Tidigare studier har gjorts gällande hur en typ av ledarskapsstil påverkar välmående. Exempelvis en studie av Miao & Ciao (2019) fokuserar på hur det transformativa ledarskapet stimulerar kreativitet. Denna studie ökar kunskapen om vad som främjar kreativitet och utveckling, som enligt vår studie är en bidragande orsak till ett ökat välmående bland medarbetare. Således skapar denna studie ytterligare kunskap och en ökad förståelse kring vad som är viktigt hos en ledare inom restaurangbranschen, och vilka olika ledarskapsstilar som har betydelse för medarbetarnas välmående.

Tidigare forskning och undersökning av WEIQ (2022) har påvisat att restaurangbranschen har den näst högsta personalomsättningen, men en låg grad av arbetsskador. Denna studie kan därför vara behjälplig för att förstå hur ledares ledarskapsstilar och dess centrala delar påverkar medarbetares välmående, som kan ha en stor betydelse på den höga personalomsättningen inom branschen.

De konkreta teoretiska bidragen är att det ger ytterligare en studie som studerar ledarskapets betydelse på medarbetares välmående, och specifikt vilken betydelse olika ledarskapsstilar och dess centrala delar kan ha på välmående.

6.2.2 Praktiskt bidrag

Med denna studie kan restauranger, och ledare främst med en hög personalomsättning använda studien för förstå hur de praktiskt skall arbeta med sina medarbetare och på så sätt nå ett önskvärt välmående bland sina medarbetare. Kunskapen kring det praktiska arbetet med välmående kan således eventuellt kunna minska personalomsättningen på arbetsplatsen.

Studiens bidrag kan ses som en vägledning för att ge en ökad kunskap kring hur olika ledarskapsstilar används och vilken betydelse det kan ha på välmående. Studien kan vara till stor nytta för både ledare och medarbetare inom restaurangbranschen.

Denna studie kan vara till stor hjälp för ledare inom restauranger som har en hög personalomsättning, då den ger en ökad förståelse kring vilka ledarskapsbeteenden och arbetssätt som främjar medarbetares välmående.

De praktiska bidragen är att studien bidrar till en förståelse kring hur respondenterna känner, och vad som är viktigt för att dem ska må bra på arbetsplatsen när det kommer till ledaren och ledarskapsstilar. Studien bidrar med intervjuerna, och ger därför en större kunskap kring ämnet.

Studien är främst anpassad efter restaurangbranschen, och därför vet vi inte med säkerhet om den går att applicera på andra organisationer och branscher. Vi tror att studien skulle kunna vara till hjälp för organisationer som lider av en hög personalomsättning. Studiens resultat behöver inte endast rikta sig mot verksamheter som lider av hög personalomsättning, utan

skulle även kunna bidra till en ökad förståelse om hur endast ledarskapsstilar påverkar välmående.

6.3 Förslag till framtida studier

Ett förslag till framtida studier inom samma ämne kan vara att göra en kvantitativ undersökning, då exempelvis en enkätstudie hade kunnat ge fler respondenter möjligheten att vara med i undersökningen. En kvantitativ studie hade kunnat bidra till en mer omfattande undersökning, genom att fler svar hade kunnat användas vid exempelvis frågor gällande vilka ledarskapsstilar och centrala delar i dem som är viktigast för medarbetares välmående.

Vidare hade det varit intressant att undersöka hur ledare arbetar med att främja medarbetares välmående. Det hade kunnat bidra till en ännu högre förståelse kring hur arbetet med välmående fungerar inom restaurangbranschen. Det hade även bidragit med en annan synvinkel, då denna studie enbart fokuserar på medarbetarnas synvinklar i ämnet.

Vidare hade det varit intressant om en liknande studie gjordes om ett par år, för att se om restaurangbranschen fortfarande ligger högt när det kommer till branschens personalomsättning. Om resultatet är detsamma som idag, hade det varit intressant med en studie som undersöker varför restaurangbranschen har en hög personalomsättning, och om det kan finnas fler bakomliggande faktorer än välmående.

6.4 Samhälleliga och etiska aspekter

En fråga som är väldigt viktig i dagens samhälle är hur vi tillsammans kan skapa en god arbetsmiljö på arbetsplatser. För att skapa en god arbetsmiljö med välmående medarbetare kan ledarskapet och dess ledarskapsstilar ha en stor betydelse. Det är därför viktigt att ledare är medvetna om vilken betydelse deras olika ledarskapsstilar faktiskt har på medarbetare inom restaurangbranschen. Om denna studie kan öka medvetenheten hos ledare, och skapa en förståelse kring vilka olika delar i ledarskapsstilarna som har en betydelse för medarbetares välmående kan vi vara med och bidra till ett ökat välmående hos medarbetarna, samt en ökad medvetenhet hos ledarna. Den ökade medvetenheten om vilken betydelse ledarskapsstilarna har på välmående hos medarbetarna kan även bidra med att förstå vilken betydelse välmående har på personalomsättningen. Om ledarna kan öka sin medvetenhet kring vad det är som får medarbetarna att nå ett önskvärt välmående och tvärtom, kan även förståelsen kring varför vissa medarbetare väljer att sluta på arbetsplatser öka.

Den ökade medvetenheten kan således bidra till en lägre personalomsättning på restauranger, och på så sätt kunna bidra till att samhället då fler medarbetare väljer att arbeta kvar på sina arbetsplatser.

Ur ett etiskt perspektiv skulle det kunna bli fel om ledarna endast fokuserar på att arbeta med de delar som har en betydelse för medarbetarnas välmående på grund av att slippa en hög personalomsättning. Det är viktigt att ledarna i stället väljer att arbeta med dessa delar för att skapa en utveckling hos medarbetarna, samt att arbetet sker för att bidra till ett ökat välmående i samhället.

6.5 Kritik mot studien

Studien har bidragit till en ökad förståelse kring vilken betydelse olika ledarskapsstilar kan ha på medarbetares välmående, samt betydelse det kan ha på den höga personalomsättningen inom branschen. Studien belyser dock enbart ledarskapsstilar och dess centrala delar och ser inte andra faktorer som kan vara bidragande till personalomsättningen och medarbetares välmående.

Då studien utgick efter en kvalitativ undersökning, med hjälp av semistrukturerade intervjuer, krävdes det en hel del tolkningar och analyser av den insamlade empirin i form av kodning av intervjuer. Hade studien utgått efter en kvantitativ undersökning, i form av enkäter, hade svaren blivit lättare att tolka. Studien hade kunnat bli än mer trovärdig om fler respondenter hade kunnat medverka. Vi anser att det hade varit enklare att få tag på fler respondenter om vi hade skickat ut enkäter i stället för att planera in och utföra intervjuer. Vi hade för avsikt att intervjua minst 10 medarbetare inom restaurangbranschen, men eftersom varje intervju tog relativt lång tid, var det svårt att hitta medarbetare som kunde ställa upp.

Ytterligare kritik mot studien anser vi kan vara att vi valde att intervjua en del respondenter som arbetar på samma restaurang med samma ledare. Dessa intervjuer blev relativt lika varandra eftersom de har samma erfarenheter av ledarna på arbetsplatsen. Detta resulterar i att resultatet inte blir lika brett som om vi hade intervjuat medarbetare på exempelvis 10 olika restauranger med olika ledare. Det hade kunnat bidra till en högre kunskap om ämnet.

En avslutande kritik mot studien är att studien utgick delvis från det transaktionella ledarskapet, vars huvudsyfte är att sätta upp tydliga mål för att sedan belöna eller straffa medarbetare utefter resultatet. Enligt våra respondenter fanns det enbart mål, men varken

belöningar eller bestraffningar på deras arbetsplatser. Detta gjorde det svårt för oss att kunna analysera hur det transaktionella ledarskapet påverkar medarbetares välmående.

Referenslista

Allen, D. G., Bryant, P. C., & Vardaman, J. M. (2010). Retaining Talent: Replacing Misconceptions With Evidence-Based Strategies. *Academy of Management Perspectives*, 24(2), 48-64.

Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: en handbok*. (1:a uppl.). Stockholm: Liber.

Alvesson, M. (2011). *Intervjuer – genomförande, tolkning och reflexivitet*. Malmö: Liber. Arbetsgivarverket. (u.å). *Psykosocial arbetsmiljö*. Hämtad 2022-01-15, från

<https://www.arbetsgivarverket.se/ledare-i-staten/arbetsgivarguiden/arbetsmiljo/psykosocial-arbetsmiljo/>

Arbetsmiljöverket. (2012). *Den goda arbetsmiljön och dess indikationer*. Hämtad 2022-01-27, från <https://www.av.se/arbetsmiljoarbete-och-inspektioner/kunskapssammanstallningar/den-goda-arbetsmiljon-och-dess-indikatorer-rap-20127-kunskapssammanstallning/>

Arbetsmiljöverket. (2014). *Restaurangbranschen*. Stockholm: Arbetsmiljöverket.

Aronsson, Gunnar (2012). *Arbets- och organisationspsykologi: individ och organisation i samspel*. 1. utg. Stockholm: Natur & Kultur

Astrakan. (5 november 2015) Transaktionellt ledarskap.

<https://www.astrakan.se/transaktionellt-ledarskap/>

Bass, B. M. Jung, D. I. Avolio, B. J. & Berson, Y. (2003) Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *USA: Journal of Psychology*, 88(3), 207–218

Bennett, T., (2009). En studie av den ledarskapsstil som föredras av dess underordnade. *Journal of Organizational Culture Communications and Conflict* 13, 1–15.

Bokföringstips. (2010, 8 februari). *Mått för personalomsättning*.

<https://www.bokforingstips.se/artikel/ekonomistyrning/matt-personalomsattning.aspx?fbclid=IwAR39P5tmqCpEscVzGd42zDNkrHDd0hT73FCwKWMuWtN5PCRR3iabcSNdovI>

Bolman, L., & Deal, T. (2019). *Nya perspektiv på organisation och ledarskap* (6 uppl.). Studentlitteratur AB

Bryman, A. & Bell, E. (2017). *Företagsekonomiska forskningsmetoder*. (Upplaga 3). Liber.

Chan, S. & Mak, W, M. (2014). The impact of servant leadership and subordinates organizational tenure on trust in leader and attitudes, *Personnel review*, 43(2). 272-287.

<https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/PR-08-2011-0125>

Dodge, R., Daly, A., Huyton, J., & Sanders, L. (2012). The challenge of defining wellbeing. *International Journal of Wellbeing*, 2, 222-235. doi:10.5502/ijw.v2i3.4

Försäkringskassan (2020), *socialförsäkringsrapport 2020:8*.

https://www.forsakringskassan.se/!ut/p/z0/LcyxCsMwDATQb-ngUdihnbrIL0KWImIINnYkI5mU_n0d6HS8Ozi_-sWvjGfesWdhrMPLZzueDXty0312YRPuxN3opWRN2PJLrQB-8dBMVJFjsQuWL8qHe6kGKHZt2QrIAmrITwmaCrbOIQkuxLoNb5FoZyZWdS3Mt9-RkLcrQ!!/

Ghauri, P., Grønhaug, K., Strange, R. (2020). *Research methods in business studies*. (Upplaga 5). Cambridge University Press.

Hilton, S.K., Madilo, W., Awaah, F., Arkorful, H. (2021). Dimensions of transformational leadership and organizational performance: The mediating effect of job satisfaction.

Management research review. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/MRR-02-2021-0152>

Greenleaf, R.K. (2002). *Servant leadership: A journey into the Nature of Legitimate Power & Greatness* (25 uppl). Paulist Press.

Howell, J. M., & Avolio B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated- business-unit performance. *Applied Psychology*, 78(6), 891-902. doi: 10.1037/0021- 9010.78.6.891

Kalman, H & Lövgren, V. (2019). *Etiska dilemman: forskningsdeltagande, samtycke och utsatthet*. Malmö: Gleerups Utbildning AB.

Kaufman, G & Kaufman, A. (2016). *Psykologi i organisation och ledning* (4 uppl.). Studentlitteratur AB

Karasek, R & Theorell, T. (1990). *Healthy work: stress, productivity and reconstruction of working life*. Basicbooks

Kozak, M., Uca, S., 2008. Effektiva faktorer i konstitutionen av ledarskapsstilar: en studie av turkiska hotellchefer. *Anatolia-Ankara-International Journal of Tourism and Hospitality Research* 19, 117– 130.

MIT Center for Information Systems Research. (2017, 15 juni). *Building business value with employee experience*.

https://cisr.mit.edu/publication/2017_0601_EmployeeExperience_DerySebastian?fbclid=IwAR2W10zy_QFvAH0kFqusWeEW3DKsfzY3RR5I1y22KrTtPtyG1iSIgwKWyCQ

Norinder, J. (2019). *Värderingsbaserat ledarskap*. Natur och kultur.

Prasad, B & Junni, P. (2016), CEO transformational and transactional leadership and organizational innovation: The moderating role of environmental dynamism, *Management decision*, Vol. 54 (7). 1542-1568. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/MD-11-2014-0651>

Pasko, R., Maellaro, R. & Stodnick, M. (2021). A study of millenials' preferred work-related attributes and retention. *Employee relations*, 43(3), 774-787. <https://doi.org/10.1108/ER-05-2020-0224>

Robin Heed. (15 juni 2021). *9 forskningsbaserade nycklar till en välmående organisation*. Winningtemp.

<https://f.hubspotusercontent10.net/hubfs/5566319/Guides/9%20forskningsbaserade%20nycklar%20till%20en%20v%C3%A4lm%C3%A5ende%20organisation.pdf>

Statistiska centralbyrån. (2014). *Yrkesregistret med yrkesstatistik 2014*.

Svensson, P. & Ahrne, G. (2015). *Handbok i Kvalitativa metoder*. (2:a uppl.). Stockholm: Liber.

Wang, W., Kang, S. W., & Choi, S.B. (2022). Servant leadership and creativity: A Study of the Sequential Mediating Roles of Psychological Safety and Employee Well-Being. *Frontiers in psychology*, 12, 1-13. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.807070>

WEIQ. (2022). *Restaurangernas comeback 2022*. <https://weiq.tech/restaurangernas-comeback-2022/?fbclid=IwAR15r92vLl308tT3Br2NkV7aSqIGE-2NufJVwFAqi1gLmjdLxThfI42uDzE>

Winningtemp. (2014), *9 forskningsbaserade nycklar till en välmående organisation*. <https://www.winningtemp.com/guides/9-forskningsbaserade-nycklar-till-en-framgangsrik-och-valmaende-organisation>

Woodruffe, C. (2006). A potent secret for winning a crucial edge over your rivals?. *Industrial and commercial training*, 38(1), 19-21. <https://doi-org.libraryproxy.his.se/10.1108/hrmid.2006.04414ead.004>

Yamamoto, Y. and Bellgran, M., (2010). Fundamental mindset that drives improvements towards lean production. *Assembly Automation*, 30(2), 124-130.
doi:10.1108/01445151011029754

Åkerström, M. & Severin, J. (2020). Organisatoriska problem löses inte med hjälp av individåtgärder. *Socialmedicinsk tidsskrift*, 97 (1), 55 - 65.
<https://socialmedicinsktidsskrift.se/index.php/smt/article/view/2109/2041>

Bilagor

Bilaga 1 – Informationsbrev

Hej!

Vi är två studenter som studerar på Personal, organisation & ledarskaps-linjen på Högskolan i Skövde. Programmet är inom företagsekonomi, med inriktning på HR och Ledarskap på institutionen för handel och företagande. Vi håller just nu på att skriva ett examensarbete på kandidatnivå. Vårt examensarbete undersöker hur olika ledarskapsstilar påverkar en medarbetares välmående inom restaurangbranschen. För att få en bredare kunskap inom ämnet har vi valt att använda oss av intervjuer, för att sedan analysera svaren och på så sätt få en bredare kunskap inom ämnet. Vi skulle behöva er hjälp med att försöka identifiera hur ni påverkas av er ledares ledarskapsstilar.

Vi kommer att intervjua ca 10 personer, och varje intervju kommer att vara cirka 60 minuter. Vi kommer självklart att vara flexibla och anpassa oss efter de tiderna som ni önskar. Det kommer också finnas möjlighet att utföra intervjuerna på plats hos er, eller via Zoom. Vi kommer att mejla ut förfrågningar till er kring vilka tider ni önskar att bli intervjuade.

Intervjun kommer att spelas in, men det är endast i syfte för att underlätta med transkriberingen och att vi skall kunna använda oss av materialet när vi skriver vårt arbete. Intervjun kommer inte att användas till något annat, och intervjun kommer att tas bort från telefonen efter transkriberingen är klar.

Medverkan i intervjun är frivillig och kommer kunna avbrytas när som helst under hela intervjun om ni önskar det. Det finns också en möjlighet att vara helt anonym, det är upp till var och en att bestämma.

Om ni har några frågor kan ni höra av er till oss, eller till vår handledare på mail.

Med vänliga hälsningar: Alexander Henriksson & Hampus Söderman

C19alehe@student.his.se

A19hamso@student.his.se

Handledaren: Anders Billström

Anders.billstrom@his.se

Bilaga 2 - Operationaliseringsschema

Författare	Teori	Begrepp	Fråga
Karasek & Theorell, (2019)	Kontroll-, krav-, stöd-modellen	Krav	Kan du beskriva vilka krav du har på dig I ditt arbete?
Karasek & Theorell, (2019)	Kontroll-, krav-, stöd-modellen	Krav	Tycker du att du har tillräckligt med tid att utföra dina arbetsuppgifter?
Karasek & Theorell, (2019)	Kontroll-, krav-, stöd-modellen	Krav	Hur reagerar du på högt, kontra lågt ställda krav?
Karasek & Theorell, (2019)	Kontroll-, krav-, stöd-modellen	Stress	Hur känner du dig efter ett arbetspass? (Stressad/Nöjd)
Karasek & Theorell, (2019)	Kontroll-, krav-, stöd-modellen	Kontroll Handlingsutrymme	Att ha ett handlingsutrymme, vad innebär det för dig? (Kontroll över ditt eget arbete)
Karasek & Theorell, (2019)	Kontroll-, krav-, stöd-modellen	Kontroll Beslutsutrymme	Upplever du att din ledare ger dig beslutsutrymme? (Vara med och fatta beslut)
Karasek & Theorell, (2019)	Kontroll-, krav-, stöd-modellen	Kontroll	Hur upplever du att chefen kontrollerar dig I arbetet?
Karasek & Theorell, (2019)	Kontroll-, krav-, stöd-modellen	Kontroll	Är kontrollen över ditt eget arbete viktigt för dig, och hur får det dig att känna?
Karasek & Theorell, (2019)	Kontroll-, krav-, stöd-modellen	Stöd	Vad är stöd för dig på arbetsplatsen?
Karasek & Theorell, (2019)	Kontroll-, krav-, stöd-modellen	Stöd Feedback	Är det viktigt med feedback på arbetsplatsen för dig?

Karasek & Theorell, (2019)	Kontroll-, krav-, stöd-modellen	Stöd	Hur upplever du att stödet på din arbetsplats och från din ledare fungerar?
Howell & Avolio, (1993)	Transformativt ledarskap	Intellektuell stimulans	Upplever du att det finns utrymme för dig att uttrycka din kreativitet på arbetsplatsen, Iså fall hur?
Howell & Avolio, (1993)	Transformativt ledarskap	Individuell hänsyn	Upplever du att din ledare individuellt anpassar sitt ledarskap till dig, iså fall hur?
Howell & Avolio, (1993)	Transformativt ledarskap	Individuell hänsyn	Upplever du att din ledare utvecklar dig som medarbetare, iså fall hur?
Howell & Avolio, (1993)	Transformativt ledarskap	Individuell hänsyn	Är det viktigt med utveckling på arbetet för att du ska må bra?
Astrakan, (2015)	Transaktionellt ledarskap	Belöning	Upplever du att din ledare använder sig av belöningar, iså fall hur?
Astrakan, (2015)	Transaktionellt ledarskap	Belöning Bestraffning	Hur påverkas du av belöningar, kontra bestraffningar? (Motiveras/Stress)
Gustafsson, (u,å)	Tjänande ledarskap	Dialog	Är det viktigt för dig att du har en kontinuerlig dialog med din ledare?
Gustafsson, (u,å)	Tjänande ledarskap	Relation	Är relationen mellan dig och din ledare viktigt för att du ska må bra, iså fall hur?

Gustafsson, (u,å)	Tjänande ledarskap	Motivera Kräva	Upplever du att din ledare motiverar eller kräver att du ska arbeta?
-------------------	--------------------	-------------------	--

Bilaga 3 - Intervjuguide

- Vi börjar med att förklara syftet med vår undersökning.
- Vi förklarar de etiska överväganden som vi förhåller oss till i denna intervju.
- Om du vill får du självklart vara anonym, vi kommer att ta bort allt material när studien är slutförd och går det bra att vi spelar in?

Öppnande frågor:

- Skulle du kunna börja med att berätta lite om dig själv som medarbetare?
- Hur länge har du arbetat inom restaurang och inom din nuvarande yrkesroll?
- Skulle du kunna beskriva din nuvarande yrkesroll?

Välmående

1. Vad är välmående på arbetsplatsen för dig?
2. Vad får dig att bli motiverad på arbetsplatsen?

Kontroll-, krav-, stöd-modellen:

Krav:

1. Kan du beskriva vilka krav du har på dig i ditt arbete?
2. Tycker du att du har tillräckligt med tid att utföra dina arbetsuppgifter?
3. Hur reagerar du på högt, kontra lågt ställda krav?
4. Hur känner du dig efter ett arbetspass? (Stressad/Nöjd)

Kontroll:

1. Att ha ett handlingsutrymme, vad innebär det för dig? (Kontroll över ditt eget arbete)
2. Upplever du att din ledare ger dig beslutsutrymme? I så fall hur? (Vara med och fatta beslut)
3. Hur upplever du att chefen kontrollerar dig i arbetet?
4. Är kontrollen över ditt eget arbete viktigt för dig, och hur får det dig att känna?

Stöd:

1. Vad är stöd för dig på arbetsplatsen?
2. Är det viktigt med feedback för dig på arbetsplatsen? Hur får det dig att känna?

3. Hur upplever du att stödet på din arbetsplats och från din ledare fungerar på arbetsplatsen?

Transformativt ledarskap

1. Upplever du att det finns utrymme för dig att uttrycka din kreativitet på arbetsplatsen?
Iså fall hur?
2. Upplever du att din ledare individuellt anpassar sitt ledarskap till dig, iså fall hur?
3. Vad upplever du att din ledare gör för att få dig att bli motiverad?
4. Upplever du att din ledare utvecklar dig som medarbetare, iså fall hur?
5. Är det viktigt med utveckling på arbetet för att du ska må bra?

Transaktionellt ledarskap

1. Upplever du att din ledare använder sig av belöningar och bestraffningar? Iså fall hur?
2. Hur påverkas du av belöningar, kontra bestraffningar? (Motiveras eller stress)

Tjänande ledarskap

1. Är det viktigt för dig att du har en kontinuerlig dialog med din ledare?
2. Är relationen mellan dig och din ledare viktig för att du ska må bra? Iså fall hur och varför?
3. Upplever du att din chef motiverar dig att arbeta, i stället för att kräva?

Ledarskap

1. Vad är det viktigaste beteendet hos en ledare för att du ska må bra?
2. Vad är det viktigaste arbetssättet på en arbetsplats för att du ska må bra?
3. Får din nuvarande ledares ledarskapsstil dig att må bra?
4. Finns det något eller några ledarskapsbeteenden som du inte uppskattar på arbetsplatsen, iså fall vad?
5. Hur har det varit för dig på tidigare arbeten? Hur har ledaren varit där?

