



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för
Service Management

Differentierat ledarskap

*Från kunden i centrum till
personalen i centrum*

Författare:

Anna Blomberg
Ida Hasselholm

Handledare:

Örjan Hallgren
Lars Nordgren

Magisteruppsats
VT - 2006

Författarnas Tack

Vårt stora problem under denna uppsatsprocess har varit att avgränsa oss och uppsatsämnet. Många intressanta ämnen och aspekter finns som vi inte kunnat ta med. Vi har funnit mycket intressant som vi hoppas att vi kan ha med oss i framtiden och mycket nytt som vi bara nuddat vid under uppsatsskrivandet. Vi vill tacka familj, vänner och bekanta som har hjälpt oss under denna process. Vi vill tacka Svenska Mässan och affärsområde Mässor för den hjälp de har givit oss, genom att ställa upp som ett mycket intressant fallstudieobjekt. Vidare vill vi tacka våra handledare Lars Nordgren och Örjan Hallgren, som genom heta diskussioner under långa handledningsmöten har hjälpt oss att färdigställa denna uppsats.

Helsingborg 2006-08-12

Anna Blomberg och Ida Hasselholm

Sammanfattning

Titel: Differentierat ledarskap – från kunden i centrum till personalen i centrum
Eng. title: Management by differentiation – from a customer perspective to a personnel perspective
Författare: Anna Blomberg och Ida Hasselholm - VT2006
Utbildning: Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds universitet.
Handledare: Örjan Hallgren och Lars Nordgren
Nyckelord: Ledarskap, Differentierat ledarskap, intern service, empowerment management, kommunikation

Tema: Ledarskapsproblematiken i denna uppsats handlar framförallt om att hitta ett sätt att leda på ett anpassningsbart sätt. Detta, i en organisation, som präglas av att personalen och ledningen framförallt är fokuserad på att serva de externa kunderna. Ambitionen var därför att undersöka en organisation, som skulle kunna använda sig av differentierat ledarskap, hur de arbetar idag och hur de möjligtvis kan förbättra sin organisation, med utgångspunkt i vår modell.

Frågeställning: Hur kan en modell för differentierat ledarskap se ut? Kan ett differentierat ledarskap bidra till att sätta personalen i centrum istället för kunden i centrum?

Syfte: Syftet för uppsatsen är att utifrån de tre olika teorierna empowerment management, intern service och kommunikation, utforma en modell som kan fungera som utgångspunkt för ett ledarskap i en serviceorganisation. Vi vill vidare se om vi kan applicera denna modell på vårt fallstudieobjekt, samt ge förslag till förbättringar inom den organisationen med utgångspunkt i vår modell.

Tes: Vår tes är att *differentierat ledarskap* kan vara ett ledarskap som kan tillgodose de ökade krav som ställs på ledningen, både från andra företag, från organisationer i branschen och från personalen. Vi tror att en nöjd medarbetare är en produktiv medarbetare, vilken bidrar till att skapa en produktiv organisation.

Hypotes: I det fall vår tes stämmer innebär det att ledningen och personalen bör ändra fokus från kunden i centrum till personalen i centrum.

Resultat &

Slutsatser: Ett differentierat ledarskap bidrar till att sätta personalen i centrum och därigenom kan personalen möta kundernas förväntningar av organisationen på ett bättre sätt. Ledningen satsar mer på sin personal. I form av utbildning och andra incitament motiveras personalen att prestera bättre. Detta skapar ett positivt hjul med medarbetare som trivs och mår bra, vilka presterar bättre, känner en lojalitet mot organisationen och dess ledning och som i slutändan ser till att ta hand om organisationens kunder bättre. Ledningen behöver se sin personal som sina främsta kunder och den interna serviceandan bidrar till att skapa en mer trivsamt och effektiv organisation.

Innehållsförteckning

KAPITEL 1 – PÅ JAKT EFTER DET PRAKTISKA LEDARSKAPET	5
1.1 ÄMNESVAL.....	6
1.2 DIFFERENTIERAT LEDARSKAP	6
1.3 FRÅGESTÄLLNINGAR	7
1.3.1 TES OCH HYPOTES	7
1.4 SYFTE.....	7
1.4.1 AVGRÄNSNING	7
1.5 TIDIGARE FORSKNING	8
1.6 DISPOSITION.....	8
KAPITEL 2 – SKAPANDET AV DIFFERENTIERAT LEDARSKAP	9
2.1 SERVICEORIENTERADE BRANSCHER	9
2.1.1 LEDARSKAPET I SERVICEORIENTERADE BRANSCHER.....	10
2.2 EMPOWERMENT MANAGEMENT.....	11
2.2.1 LEDARSKAPET I EMPOWERMENT MANAGEMENT.....	12
2.3 INTERN SERVICE.....	13
2.3.1 LEDARSKAPET I INTERN SERVICE	14
2.3.2 KRITIK MOT FORSKNINGEN OM INTERN SERVICE	15
2.4 KOMMUNIKATION.....	16
2.4.1 LEDARSKAPET I KOMMUNIKATION.....	16
2.5 DIFFERENTIERAT LEDARSKAP	17
2.5.1 SAMMANSTÄLLNING AV PRESENTERAD TEORI.....	18
2.5.2 AVSLUTANDE DISKUSSION – DIFFERENTIERAT LEDARSKAP	20
2.6 KAPITLETS SUMMERING.....	21
KAPITEL 3 – ATT FINNA INFORMATION PÅ ETT TROVÄRDIGT SÄTT	22
3.1 FÖRFÖRSTÅELSE	22
3.2 VAL AV METOD.....	23
3.3 PRAKTISKT TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	24
3.4 TEORETISK REFERENSRAM	24
3.4.1 KÄLLKRITIK.....	25
3.5 VAL AV EMPIRI	25
3.5.1 INTERVJUER.....	26
3.6 KAPITLETS SUMMERING.....	27
KAPITEL 4 – VERKLIGHETENS LEDARSKAP	28
4.1 FALLSTUDIE SVENSKA MÄSSAN – AFFÄRSOMRÅDE MÄSSOR.....	29
4.1.1 STIFTELSE.....	29
4.1.2 PRESENTATION AV RESPONDENTER	30
4.1.3 FÖRÄNDRINGSARBETE 2003-2005.....	31
4.2 FRÅN KUNDEN I CENTRUM TILL PERSONALEN I CENTRUM	33
4.2.1 FÖRSTÅ UPPGIFTEN.....	34
4.2.2 HA MÖJLIGHETEN ATT UTFÖRA SITT ARBETE	37
4.2.3 MOTIVERAD OCH BEKRÄFTAD/UPPSKATTAD PERSONAL.....	40
4.3 INTERNT UTDELAT MATERIAL	44

4.3.1 VÄRDSKAP	44
4.3.2 MEDARBETARSKAP	45
4.3.3 LEDARSKAP	45
4.3.4 VERKTYG FÖR PERSONLIGHETSTYPER	46
4.3.5 DET UTDELADE MATERIALETS BETYDELSE I ORGANISATIONEN	46
4.4 KAPITLET'S SUMMERING.....	46

KAPITEL 5 – DIFFERENTIERAT LEDARSKAPS RELEVANS I VERKLIGHETEN 48

5.1 ORGANISATIONSFORMEN STIFTELSE	48
5.2 FRÅN KUNDEN I CENTRUM TILL PERSONALEN I CENTRUM	49
5.2.1 FÖRSTÅ UPPGIFTEN.....	51
5.2.2 HA MÖJLIGHET ATT UTFÖRA SITT ARBETE	56
5.2.3 MOTIVERAD, BEKRÄFTAD OCH UPPSKATTAD PERSONAL.....	59
5.3 DET UTDELADE INTERNA MATERIALETS BETYDELSE FÖR LEDARSKAPET.....	62
5.4 KAPITLET'S SUMMERING OCH SLUTSATSER.....	63

KAPITEL 6 – AVSLUTANDE DISKUSSION, SLUTSATSER OCH REFLEKTION 66

6.1 SLUTSATSER	67
6.2 REFLEKTION.....	69
6.3 FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING	69

KAPITEL 7 – REFERENSER..... 71

7.1 TRYCKTA KÄLLOR	71
7.1.1 BÖCKER	71
7.1.2 ARTIKLAR.....	72
7.2 OTRYCKTA KÄLLOR.....	74
7.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR	74
7.4 MUNTliga KÄLLOR	74

BILAGA 1	
BILAGA 2	
BILAGA 3	

”De olikheter och skillnader som vi kan godtaga måste förenas i ett gemensamt mål som är värdigt oss som nation”

Attila¹

Kapitel 1 – På jakt efter det praktiska ledarskapet

Detta kapitel inleds med en generell diskussion kring uppsatsens ämne, följt av en förklaring av vårt valda ämne. Därefter presenteras en specificering av differentierat ledarskap samt uppsatsens frågeställningar och syfte. Avsnittet avser att introducera läsaren, samt skapa en förståelse för uppsatsens syfte och frågeställningar.

Som nyfikna studenter redo att ta steget ut i arbetslivet, fulla av teorier om ledarskap och mycket annat, ville vi finna något som kunde hjälpa oss på vägen. Denna uppsats började därför som ett led för oss att finna kunskap om ledningssätt i verkligheten. De senaste årtiondena har en rad förändringar i samhälle och arbetsliv skett. Detta har lett till att organisationsstrukturer och chefernas roller har omformulerats². Samtidigt har företag och organisationer ofta blivit mer serviceorienterade, för att kunna konkurrera i större utsträckning med högkvalitativ intern och extern service.³ Detta ställer nya krav på organisation och ledarskap samt medarbetare⁴. Denna uppsats kommer att fokusera på ledarskap. Vi har en önskan att finna möjligheter till ett ledarskap, där ledaren tar hänsyn till människors förutsättningar. Vi kommer inte att gå in på verkliga individers olika förutsättningar, utan studerar istället de grundläggande förutsättningarna.

Den ökade betydelsen av service bidrar till att personalen blivit organisationernas viktigaste tillgång och resurs⁵. En personalintensiv organisation är beroende av en struktur, filosofi, strategi och kultur som möjliggör handlingsfrihet för medarbetare på alla nivåer. Detta ställer höga krav på ledarskapet.⁶ Chefens roll har gått från att vara kontrollerande och övervakande, till att handla om att delegera ansvar och befogenheter⁷. Chefer som utövar ledarskap på ett effektivt och motiverande sätt, bidrar till att möjliggöra ett aktivt organisationsklimat, som stödjer medarbetarnas handlingsfrihet och motivation på alla nivåer⁸.

¹ Attila i Ahltop, B, 2005, s.205

² Lönn, K, et al, 2005, s. 2

³ Grönroos, C, 2002, s.365ff

⁴ Coleman, H. J, 1996, s.29

⁵ Grönroos, C, 1990, s.9

⁶ Rafiq, M, 1998, s.380

⁷ Heide, M, et al, 2005, s.101

⁸ Rafiq, M, 1998, s.379f

Vi vill, innan vi går vidare, diskutera ordet ledarskap. Ordet ledarskap består av två ord: ledare och skapa. Ledare betyder enligt Svenska Akademiens ordbok ”om ngn som leder en l. flera andra på en viss väg l. i viss riktning”⁹. Skapa handlar om kreativitet. Att utöva ledarskap, handlar för oss och i enlighet med ordets betydelse, om att vara kreativ och därigenom skapa ledstigar för sina medarbetare och organisationen. Det är som ledare viktigt att se till alla individer inom organisationen och deras olikheter.

1.1 Ämnesval

Vi har på Magisterprogrammet för Service Management studerat ämnen som ledarskap, management, kommunikation och service, i olika sammanhang och utifrån olika perspektiv. Teorin under utbildningen, samt egna erfarenheter både ideellt och i näringslivet, har inspirerat oss. Det föll sig naturligt för oss att undersöka ledarskapet i en serviceorganisation, dels tack vare utbildningen men även med anledning av den förändring som skett och sker där service blir allt viktigare. Vidare ville vi undersöka något vi fann intressant, inspirerande och roligt, samt något vi kan ha nytta av i våra framtida yrkesroller. Vi såg att dessa olika aspekter skulle hjälpa oss att göra en bättre undersökning och inspirera oss, både i arbetet med uppsatsen, såväl som med utvecklingen av vårt egna personliga ledarskap.

1.2 Differentierat ledarskap

Enligt nationalencyklopedin betyder differens: *åtskillnad*¹⁰. Med utgångspunkt i detta har vi formulerat modellen *differentierat ledarskap* eftersom vi söker ett ledarskap där ledaren åtskiljer personalen i hänseendet att människor uppfattar saker olika. Därigenom menar vi att ledaren behöver vara medveten om detta och anpassa sin ledarstil till de människor han eller hon leder.

Med utgångspunkt i de olika teorier som *differentierat ledarskap* består av, vill vi utveckla en modell för att leda olika individer på ett anpassat sätt. Vi tror att nyckeln till att leda differentierat i en serviceorganisation är att ledarna inser vikten av att först satsa på den interna servicen och miljö, för att därigenom skapa en mer naturlig serviceprocess externt. Service blir allt viktigare och finns i alla organisationer. Vi menar att *intern service* bör bli

⁹ Svenska Akademiens ordlista

¹⁰ Nationalencyklopedin 4, 1990, s.567

viktigare än vad det idag är. För att servicen och organisationen skall kunna fungera bra utåt måste den fungera bra internt¹¹. Vi tror att detta innebär att ledningen behöver inse personalens kompetens och kunskap samt involvera personalen i olika frågor, beslut och diskussioner.

1.3 Frågeställningar

Hur kan en modell för differentierat ledarskap se ut? Kan ett differentierat ledarskap bidra till att sätta personalen i centrum istället för kunden i centrum?

1.3.1 Tes och hypotes

Vår tes är att *differentierat ledarskap* kan vara ett ledarskap som kan tillgodose de ökade krav som ställs på ledningen. Vi tror att en nöjd medarbetare är en produktiv medarbetare, vilken bidrar till att skapa en produktiv organisation. Därför är vår hypotes att en organisations ledning och medarbetare behöver ändra fokus, från kunden i centrum till personalen i centrum. Detta är utgångspunkten för denna uppsats.

1.4 Syfte

Syftet med denna uppsats är att utveckla en modell med utgångspunkt i tre olika teorier, empowerment management, intern service och kommunikation. Dessa teorier är utvalda för dess relevans för uppsatsens ämne. Vidare vill vi använda denna modell på en fallstudie, Svenska Mässans affärsområde Mässor, för att se dess relevans i verkligheten. Det underordnade syftet är, att se om vi kan ge förslag till förbättringar inom vårt fallstudieobjekt, med utgångspunkt i modellen *differentierat ledarskap*.

1.4.1 Avgränsning

Vi kommer inte att studera servicen till slutkonsumenten utan fokuserar på ledarskapet. Vi har därigenom valt att se servicen som en kontext, där vi bland annat kommer att studera den interna servicen. Vidare ämnar vi inte studera frontpersonalen utan enbart ledarskapet på två nivåer. När det gäller medvetenhet om individen har vi valt att avgränsa oss och inte presentera sociopsykologiska faktorer samt övriga individfaktorer. När det gäller ämnena ledarskap, organisation, kommunikation, kultur och service kommer vi enbart att behandla valda delar som vi anser relevanta för modellen *differentierat ledarskap*. Vidare är vi

¹¹ Grönroos, C, 2002, s.365

medvetna om att ledarskapsbegreppet är stort och betydligt mer omfattande än vad vi belyser i uppsatsen. Vi är medvetna om att vår avgränsning gör att vi utelämnar viktiga aspekter som skulle kunna stärka eller försvaga våra slutsatser, men för att kunna nå det djup vi önskar var denna avgränsning en nödvändighet.

1.5 Tidigare forskning

Det har gjorts en hel del tidigare forskning inom våra huvudområden: ledarskap inom serviceorienterade branscher, empowerment management, intern service och kommunikation. Det finns en mängd praktiska angreppssätt på ledarskapsfrågor, där organisationer ofta kopierar varandra. Det finns emellertid kritiker mot detta, som menar att hänsyn sällan tas till typen av verksamhet, samt hur medarbetarsammansättningen ser ut. Det finns likväl forskningsansatser, som riktar in sig på djupet i vissa specifika branscher eller organisationer. Dessa har bidragit till att en differentierad företagsledningsteori börjar ta sin form inom vetenskapliga studier.¹² Detta beaktar vi i vår studie.

1.6 Disposition

Efter introduktionen kommer vi att presentera den teori som vi bygger modellen *differentierat ledarskap* på. Redovisningen är uppbyggd utifrån olika teman för att tydligare belysa de viktiga delarna i den teoretiska ansatsen. Den teoretiska referensramen följs av en presentation av de metoder vi har använt oss av i undersökningsprocessen, därefter presenteras det insamlade empiriska materialet. I den teoretiska referensramen och den empiriska undersökningen har vi valt att undvika att lägga in egna värderingar av de olika företeelserna och teorierna. Dessa kommer i stället att presenteras i det efterföljande kapitlet analysen. Det avslutande kapitlet behandlar slutligen uppsatsens och undersökningens diskussion och slutsatser, samt reflektioner.

¹² Sjöstrand, S-E, 2002, s.23ff

”Nyckeln till framgång för ett tjänsteföretag är att behandla sina kunder som medarbetare och sina medarbetare som kunder.”

Professor D. Bowen¹³

Kapitel 2 – Skapandet av differentierat ledarskap

I följande kapitel presenteras den valda teoretiska referensramen, där kombinationen av olika teorier kring begreppen ledarskap, empowerment management, intern service, och kommunikation sammanförs, utan att värdera den presenterade informationen. Syftet med detta kapitel är att kombinera dessa teorier i en modell, differentierat ledarskap. Vi ämnar använda denna som grund till vår undersökning på Svenska Mässan och till vår analys. Vi kommer att presentera de olika teorierna i olika delar i detta kapitel, med ett avslutande avsnitt där de knyts samman i modellen differentierat ledarskap.

Ledarskap framställs ofta i teoretiska sammanhang som ett okomplicerat och klartydligt begrepp, fast det i själva verket är det motsatta. Alvesson menar att ledarskap är ett fenomen som inrymmer de flesta aspekter inom en organisation. Det har under åren tagits fram många definitioner av ledarskap och de tycks alla ha en sak gemensamt: ”Ledarskap handlar om en påverkansprocess”.¹⁴ Synen på ledarskap och organisation skiljer sig idag i stor utsträckning i jämförelse med för bara två decennier sedan. Detta beror till viss del på förändringar och större komplexitet i omvärlden, vilka har lett till omformulering av chefers och ledares roller, samt organisationsstrukturer.¹⁵ Idag handlar ledarskapet i större utsträckning om att lita på sina medarbetare och visa detta genom att delegera ansvar och befogenheter till underordnade. Den moderna chefen beskrivs ofta i termer som visionär, inspiratör och coach.¹⁶

2.1 Serviceorienterade branscher

Tjänstesektorns framväxt under de senaste åren har inneburit att service blivit allt viktigare i organisationer, som traditionellt sätt inte är etablerade i servicebranschen¹⁷. Service är ett verktyg som används för att förhöja värdet på organisationens produkter, för att därigenom skapa och vidmakthålla långsiktiga relationer till kunderna¹⁸. Normann menar att service är

¹³ Bowen, D, i Echeverri, P, et al, 2002, s.347

¹⁴ Alvesson, M, 2001, s.145

¹⁵ Lönn, K, et al, 2005, s.2

¹⁶ Heide, M, et al, 2005, s.101

¹⁷ Normann, R, 2000, s.18

¹⁸ Grönroos, C, 2002, s.365ff

en social process mellan olika individer inne i och utanför organisationen. Denna sociala process skapar ett behov av individuell motivation och frihet, vilket behöver ombesörjas av ledningen i organisationen.¹⁹

2.1.1 Ledarskapet i serviceorienterade branscher

En serviceorienterad organisation är personalintensiv och beroende av en flexibel och effektiv struktur²⁰ för att möjliggöra för personalen att agera i mötet med kunden²¹. De interna och externa kunderna präglas och påverkas av personalens attityder, engagemang och uppträdande. Framgång på den externa och interna marknaden förutsätter därför, att ledarna framgångsrikt kan motivera och engagera personalen.²² Intresset för och satsningar på personalen har ökat i takt med att servicebranschen expanderat. Normann belyser emellertid det kritiska i att det fortfarande finns många organisationer som inte inser den strategiska betydelsen i satsningar på personalutveckling och den interna marknaden.²³

Det har i och med denna utveckling uppkommit nya anpassade sätt att organisera och strukturera arbetet, samt nya sätt att leda och kommunicera.²⁴ Detta på grund av att personalen i samband med denna förändring har fått en viktigare roll i den framtida utvecklingen av organisationen. Personalen är med och formar organisationens produkter och tjänster i större utsträckning än tidigare. Samtidigt påverkar personalens agerande hur organisationen uppfattas på den externa marknaden.²⁵ Den serviceorienterade och kundinriktade medarbetaren har blivit en oundgänglig tillgång för flertalet organisationer²⁶, vilket bidrar till att kommunikationen behöver bli mer effektiv än tidigare och att personalens ökade betydelse behöver beaktas i samband med att organisationens mål, strategier och visioner utformas²⁷. Förändringar i strukturer, arbetssätt och processer inom organisationen kräver ett deltagande och förståelse från personalen för att förändringen ska få positiva följder. Detta behöver kompletteras med att personalen har möjlighet att påverka och att de därigenom känner sig mer delaktiga i förändringsprocessen.²⁸ Inställningen till god service

¹⁹ Normann, R, 2000, s. 87

²⁰ Ibid, s.55ff

²¹ Palmer, A, 2001, s.353

²² Grönroos, C, 2002, s.44

²³ Normann, R, 2000, s.87

²⁴ Heide, M, et al, 2005, s.101

²⁵ Normann, R, 2000, s.87ff

²⁶ Grönroos, C, 2002, s.365

²⁷ Echeverri, P, et al., 2002, s.345

²⁸ Papasolomou-Doukakis, I, et al, 2004, s.423

måste gälla all personal²⁹, vilket Grönroos instämmer i. Han poängterar att nöjda externa kunder bidrar till ett bättre internt klimat. Nöjda kunder bidrar till att skapa positiva interna miljöer för de anställda, organisationens interna kunder.³⁰

Echeverri & Edvardsson menar att den moderna organisationen måste struktureras efter dessa nya förutsättningar som råder på allt fler marknader. I ett företag som arbetar serviceorienterat krävs att all personal är villig att ”rycka” in ifall det behövs. Konsekvenserna av detta är att organisationen behöver genomsyras av en intern serviceanda och att personalen blir servad i samma utsträckning, från ledningen, andra avdelningar och medarbetare, som de ska serva kunderna, för att detta ska vara genomförbart.³¹

Bryan Nicholson skriver följande i *Management Today*:

What sets great leaders apart is their ability to engage those around them in a shared vision of the future. By making the right decisions, they demonstrate their commitment to turning that vision into reality; and by doing so successfully, they instil in others the confidence to trust in their leadership.³²

Nicholson menar att den viktigaste uppgiften en ledare har är att kunna engagera, motivera och entusiasmera sin personal att arbeta mot organisationens gemensamma mål och vision. I detta måste ledaren skapa en miljö, som är byggd på en väl fungerande intern kommunikation, där underordnade känner förtroende och tillit för ledningen och deras övriga medarbetare. Detta bör bland annat ske genom att involvera personalen i olika beslutsprocesser och utvecklingsidéer.³³

2.2 Empowerment management

Ordet empower betyder på svenska att möjliggöra och att bemyndiga³⁴. Begreppet har beskrivits i termer som ”purposeful chaos” och ”art of improvisation”³⁵. Fenomenet har definierats av flera forskare på området. Definitionerna skiljer sig emellertid något åt, beroende på bland annat bransch och typ av organisation som de vetenskapliga undersökningarna genomförts i. Det som alla har gemensamt är att det handlar om att ledningen motiverar medarbetare genom att skapa ett organisationsklimat som stödjer och

²⁹ Normann, R, 2000, s.71

³⁰ Grönroos, C, 2002, s.211

³¹ Echeverri, P, et al. 2002, s.348

³² Nicholson, B, 2006, s.10

³³ Ibid. s.10

³⁴ Prisma Engelska Ordbok, 1995, s. 139

³⁵ Bowen, D. E, 1992, s.31

uppmuntrar medarbetare att vara flexibla i sina möten med kunder och medarbetare.³⁶ I detta är det viktigt att medarbetarna är medvetna om vilka mål, strategier och visioner som organisationen har, samt vilket som är deras huvudsakliga mål med deras arbete³⁷. Coleman förklarar detta organisatoriska tankesätt, vilket uppkommit genom att den moderna marknaden och kunderna ställer högre krav på kompetens och effektivitet, på följande sätt:

Employees must be encouraged to take the initiative to decide, act and learn in "real time". This means embracing shared values as a guide to behaviour. As speed, quality and productivity become ever more important, corporations need people who can instinctively act the right way, without instructions, and who feel inspired to share their best ideas with their employers.³⁸

Vidare bidrar empowerment management, i många fall, till att personalen känner sig som delägare, vilket medför ett större engagemang och målinriktat arbete. Delaktigheten i utvecklingen av organisationen medför att personalen blir en del av den större organisatoriska kontexten. De har möjlighet att påverka den genom att ledningen involverar dem i processer och beslut, samt genom att de får bättre och bredare insyn när de får tillgång till mer information och kunskap.³⁹ Coleman belyser detta genom följande: *"Employees feel empowered when they have a sense of influence, competence, meaningfulness and choice"*⁴⁰. Han menar att det är viktigt att alla medarbetare känner en meningsfullhet i sitt arbete⁴¹.

2.2.1 Ledarskapet i empowerment management

Empowerment management är ett ledningsverktyg för att möta de krav och behov som uppkommit i och med de senaste årens utveckling, där service är en av de faktorer som värderas högre av både personal och kunder⁴². Det handlar om att ledningen skapar en positiv miljö, där de anställda själva får det bemötande och service, av ledningen och andra chefer, de i sin tur skall ge till externa kunder. Detta ställer krav på en effektiv intern organisation, som stödjer de anställdas handlingsfrihet genom bland annat struktur, kultur och kommunikation. En väsentlig aspekt av detta är att personalen känner att de har ledningens förtroende, vilket inte enbart har med befogenheter att göra utan går djupare. Personalen behöver känna att de är bemyndigade att agera efter eget förstånd och omdöme. Att vara bemyndigad innebär att

³⁶ Rafiq, M, et al, 1998, s. 380

³⁷ Echeverri, P, et al, 2002, s.

³⁸ Coleman, H. J, 1996, s.29

³⁹ Holosko, M. J, et al, 2001, s.126f, Coleman, H. J, 1996, s.29f

⁴⁰ Coleman, H. J, 1996, s.29

⁴¹ Ibid.

⁴² Lashley, C, 1999, s.169

personalen inte har för snäva mandat och små befogenheter, utan att de har möjlighet att gå utöver det vanliga för att möta kundernas förväntningar.⁴³

Hill & Huq belyser att personalen är den viktigaste konkurrensfördelen ur ett empowerment management perspektiv och menar att en organisation kan uppnå varaktiga konkurrensfördelar endast genom att satsa på sin personal. Det krävs att ledningen genom strukturer och kulturen ger varje medarbetare, till viss del, fria händer att var och en för sig och tillsammans i grupp arbeta mot ett övergripande organisatoriskt mål. För att detta ska fungera behöver empowerment management börja i samband med rekryteringen. Organisationen behöver ha insiktsfull och engagerad personal, som motiveras genom involvering i olika beslut och diskussionsgrupper samt att de givits ett ägandeskap för sitt arbetsområde. Detta innebär att ledningen behöver skapa strukturer som bidrar till att medarbetare har olika valmöjligheter, i sitt kundnära arbete, för att uppnå organisatoriska gemensamma mål.⁴⁴

Empowerment management handlar vidare om en ömsesidig relation mellan ledning och medarbetare. Denna ledarskapsstil behöver genomsyra hela organisationen, samtidigt som den måste vara accepterad av medarbetare för att fungera. Medarbetare behöver lita på att ledningen möjliggör och stödjer dem i sitt vardagliga arbete, samtidigt som ledningen måste lita på att medarbetarna gör sitt yttersta i sin kontakt med organisationens interna och externa kunder. För att informationsspridningen ska fungera är det viktigt att ledningen inser att detta handlar om en ömsesidig påverkan. Det handlar inte uteslutande om att ledningen påverkar medarbetarna.⁴⁵

2.3 Intern service

Effektiv intern serviceimplementering är den viktigaste utgångspunkten för att kunna skapa en organisation som möjliggör för personalen att bemöta de externa kunderna i ett högkvalitativt servicemöte⁴⁶. Normann poängterar likaledes vikten av att först genomföra satsningar på den interna marknaden för att lyckas skapa långsiktiga relationer med de externa kunderna. Som vi tidigare redogjort för, är serviceorienterade organisationer personalintensiva och bör

⁴³ Echeverri, P, et al, 2002, s.

⁴⁴ Coleman, H. J, 1996, s.29

⁴⁵ Ibid. s.35f

⁴⁶ Bruhn, M, 2003, s.1187f, Grönroos, C, 2002, s.365

därigenom satsa mer på sin interna marknad än traditionella organisationer.⁴⁷ Normann belyser detta vidare genom följande: ”*Det du inte kan sälja till din personal, kan du inte heller sälja till kunderna.*”⁴⁸ Ett användbart verktyg i denna aspekt är en väl fungerande intern marknadsföring, eller som vi väljer att kalla fenomenet *intern service*.

Termen intern service handlar om att behandla personalen som interna kunder och att se deras arbeten som interna produkter vilka ledningen producerar⁴⁹. Bruhn definierar den interna kunden och den interna servicen på följande sätt:

An internal customer is defined as anyone in an organization who is supplied with products or services by distinct organizational departments or by persons working in them. In this sense, the interactions between internal customers within a firm can be designated as internal service encounters.⁵⁰

Berry introducerade teorierna om att se personalen som interna kunder under 1980-talet, vilket bidrog till att den interna servicens betydelse utvecklades till en populär diskurs⁵¹. Teorierna handlar i grunden om att organisationen skapar ett klimat som ger nöjda medarbetare (interna kunder), vilka trivs i organisationen och tycker att sin arbetsroll är meningsfull. Detta för att de sedan, i sin kontakt med externa kunder, ska kunna tillfredsställa deras förväntningar.⁵² Grönroos menar att ”*Grundtanken med intern marknadsföring är att de interna relationerna mellan företaget och dess personalgrupper måste fungera effektivt innan företaget kan lyckas nå sina mål på de externa marknaderna.*”⁵³

2.3.1 Ledarskapet i intern service

Intern serviceimplementering fungerar som ett holistiskt styrverktyg, som bidrar till att skapa en miljö som möjliggör att personal på alla nivåer har ett aktivt kundmedvetande, samt att motivera medarbetare att agera serviceinriktat både på den externa och interna marknaden⁵⁴. Det är följaktligen en ledningsfilosofi som bidrar till att skapa långsiktiga relationer mellan ledning och personal⁵⁵, genom att skapa värde för organisationens medarbetare, chefer och ledning. Detta sker genom att skapa strukturer och relationer som understödjer personalen i

⁴⁷ Normann, R, 2000, s.55ff

⁴⁸ Ibid s.144

⁴⁹ Ballantyne, D, 2000, s. 274

⁵⁰ Bruhn, M., 2003, s.1189

⁵¹ Rafiq, M, et al, 2000, s. 450

⁵² George, W. R, 1977, s.91

⁵³ Grönroos, C, 2002, s.368

⁵⁴ Ibid s. 371f

⁵⁵ Berry, L. L. et al, 1991, s.151

deras agerande och i det dagliga arbetet mot interna och externa kunder.⁵⁶ Sasser och Arbeit förklarade under 1970-talet ledningens roll i implementeringen av intern service samt klargjorde att personalen är den viktigaste tillgången som en serviceorienterad organisation har⁵⁷. Ledningen bör ha följande synsätt: *“Viewing their job offerings as products and their employees as customer forces managers to devote the same care to their jobs as they devote to the purchasers of their services.”*⁵⁸

Denna interna servicen bidrar till att skapa en serviceanda inom organisationen som ger upphov till styrning av medarbetarnas tankar och beteende.⁵⁹ Detta måste ha sin utgångspunkt i ledningen och sedan genomsyra hela företaget, i både struktur, kommunikation och handling. Fokus ligger på att bygga goda relationer mellan människor på alla organisationens nivåer. Dessa relationer bidrar till att skapa och behålla en serviceinriktad och kundfokuserad attityd, som sprids genom kommunikation och samspel mellan olika nivåer inom organisationen och sedan i slutändan externt⁶⁰. Davis trycker även han på vikten av att ledningen arbetar med den interna marknadsföringen, och menar att detta är ett verktyg för att minska klyftan som idag är vanlig mellan ledning och arbetsgrupper/staber i en organisation. Han menar att intern service uppstår med automatik i samband med att olika grupper eller individer försöker påverka varandra.⁶¹ Ewing menar att en serviceorganisation först måste sälja in jobbet och organisationen till sina anställda för att de anställda i sin tur ska agera serviceinriktat. Det är först när de anställda känner sig nöjda med sin plats i organisationen och med sin arbetssituation som de framgångsrikt kan vara tillmötesgående mot de externa kunderna.⁶²

2.3.2 Kritik mot forskningen om intern service

Palmer kritiserar till viss del de studier som gjorts på området och menar att de i för stor utsträckning grundar sig i marknadsföringstermer, tankegångar och begrepp.⁶³ Han menar att det är viktigt att se de anställda som olika individer, med olika behov, olika egenskaper och olika förutsättningar för att kunna genomföra sitt arbete. Att uppmärksamma olikheterna och

⁵⁶ Gounaris, S. P, 2006, s.432

⁵⁷ Rafiq, M, et al, 2000, s. 450

⁵⁸ Sasser, E. W, et al, 1976, s.65

⁵⁹ Grönroos, C, 2006-04-06

⁶⁰ Grönroos, C, 2002, s.365ff

⁶¹ Davis, T. R. V, 2001, s. 121

⁶² Ewing, M. T, 1999, s. 18

⁶³ Palmer, A, 1998, s.359

att arbeta för att uppfylla behov och möjliggöra samt förenkla för samtliga medarbetare är ledningens stora utmaning.⁶⁴

2.4 Kommunikation

Väl fungerande kommunikation är en grundförutsättning för att en organisation ska kunna skapas, existera och utvecklas vidare. Det är ingen ny teori att kommunikation måste fungera för att en organisation ska leva vidare. Barnard konstaterade redan på 1930-talet att organisationer uppstår i samband med att det finns personer som kan kommunicera mellan varandra, vilka bidrar till en gemensam händelse och gemensamma mål.⁶⁵ I Svenska Akademiens Ordbok definieras kommunikation: ”*av lat. communicare, göra ngt gemensamt, meddela någon något, få del av något, rådpläga m.m., avledn. av lat communis.*”⁶⁶ Kommunikation är det verktyg som medför att personalen kan uppfatta och acceptera organisationens mål, samt att översätta mål till konkret handling⁶⁷. Heide, Johansson och Simonsson tydliggör kommunikationen som ett ledningsverktyg:

Kommunikationen är viktig för att samtliga organisationsmedlemmar ska få kunskap om, förstå och acceptera organisationens mål och för att därefter kunna översätta mål till handling. Chefer i organisationer har ett ansvar för att de mål som sätts också nås. Kommunikation är därmed en viktig ledningsfråga.⁶⁸

2.4.1 Ledarskapet i kommunikation

Kommunikation är ett av de mest framträdande verktygen i dagens organisationsformer⁶⁹. Trenderna visar att organisationer i större utsträckning struktureras processororienterat, med fokus på teamarbete och interna nätverk istället för hierarkiska och linjeorienterade organisationer. Vi har tidigare behandlat den förändringsprocess som skett i ledarskapsdoktrinen, där en ledare i större utsträckning beskrivs som inspiratör och coach. Heide, Johansson & Simonsson belyser denna aspekt följande:

Den moderna chefen ska delegera ansvar och beslutsbefogenheter samt stödja och underlätta medarbetarnas arbete. Chefen ska också ständigt söka nya och bättre vägar genom att utmana rådande synsätt och måla upp en vision om en bättre och mer spännande framtid. I det horisontella företaget är det alltså inte längre regler och hierarkisk ordergivning, utan gemensamma idéer och värderingar som ska utgöra den sammanhållande kraften.⁷⁰

⁶⁴ Palmer, A, 1998, s.353ff

⁶⁵ Heide, M, et al, 2005, s.17

⁶⁶ Svenska Akademiens Ordbok

⁶⁷ Heide, M, et al, 2005, s.17

⁶⁸ Ibid, s.19

⁶⁹ Ibid. s.19

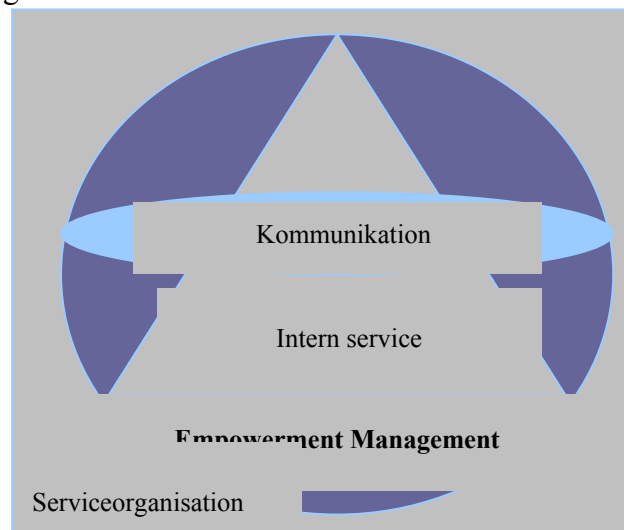
⁷⁰ Ibid s.101

Denna förändring har bidragit till att vikten av kommunikation och kommunikationsverktygen har omformulerats. Kommunikation har gått ifrån att vara enkelriktad, formell och ett ledningsverktyg som tidigare framförallt handlade om den specifika arbetsuppgiften, till att istället genomsyra hela organisationen, där de nya plattare organisationsformerna bidragit till att det kommuniceras mer mellan avdelningar och olika nivåer.⁷¹

Heide, Johansson & Simonsson menar att kommunikationsprocessen behöver vara menings-
skapande och att chefens uppgift i detta är att ”sälla, förklara och förädla information samt
skapa dialoger”⁷². Det största problemet i många organisationer är inte att det saknas
information. Det är istället alldeles för mycket och ibland onödig information som når
personalen. Det blir i det fallet svårt för personalen att skapa en mening och tolka den
information som når och som finns tillgänglig för personalen.⁷³

2.5 Differentierat ledarskap

Vi tror att genom att kombinera de tre utvalda teorierna empowerment management, intern
service och kommunikation i en organisation som är etablerad i en serviceorienterad bransch,
kan varje ledare och organisation finna ett sätt att leda differentierat. Dessa tankar ämnar vi
utveckla i detta stycke. Modellen differentierat ledarskap består av dessa tre teorier, vilka vi
har valt att kombinera. Vi menar att en ledare behöver utgå från dessa, för att kunna leda
differentierat, och därigenom sätta personalen i centrum. Följande modell visar de olika
teorierna och att de går in i varandra i olika hänseenden.



Figur 2:1 Differentierat ledarskap

⁷¹ Heide, M, et al, 2005, s.101

⁷² Ibid, s.102

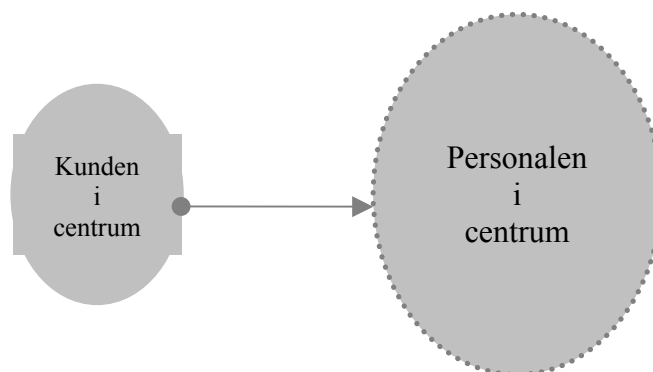
⁷³ Ibid. s.102

2.5.1 Sammanställning av presenterad teori

I detta stycke kommer vi att kort sammanställa de olika teorier vi tidigare behandlat. Dessa teorier ligger till grund för utvecklingen av vår modell differentierat ledarskap. Vi har använt oss av denna modell i samband med genomförandet av den empiriska undersökningen och kommer att använda det i samband med presentationen av uppsatsens diskussion och slutsatser. Verktuget kommer nedan att presenteras med utgångspunkt i en serviceorganisation.

2.5.1.1 Ledningen ser personalen som sin första marknad – nyckeln till intern service

En serviceorganisation har, utifrån många aspekter, mycket att vinna på att implementera en starkare serviceattityd bland personalen. Intern service är den viktigaste förutsättningen för att personalen skall bemöta de externa kunderna på ett optimalt sätt. Det är den del i modellen differentierat ledarskap som ledningen bör använda som ett verktyg för att påverka sin personal. Ledningen visar genom aktiva handlingar och genom att ge intern service till sin personal, på vilket sätt de vill att personalen ska möta organisationens externa kunder. Ledningen finns där för att serva personalen. Detta är avgörande, för att personalen i sin tur ska ge service till andra medarbetare, avdelningar och externa kunder. Genom att ledningen i första hand ser till att tillgodose de anställdas behov, möter ledningen gästernas förväntningar eftersom de underlättar för personalen att utföra sitt arbete. Vi menar att det bästa sättet att påverka sin personal är att se till att agera på samma sätt som ledningen vill att personalen ska agera på.



Figur 2:2 Från kunden i centrum till personalen

2.5.1.2 Intern service - en förutsättning för empowerment management

Den interna servicen underlättar i sin tur för ledarna att utöva empowerment management, vilket handlar om att flytta ner makten och befogenheterna längre ner i organisationen. Ledningen skapar miljöer och strukturer för att personalen ska känna sig mer bemyndigade att ta egna beslut i olika situationer. Ett sätt att jobba med empowerment management är, att låta personalen arbeta i mindre grupper för att komma fram till olika beslut som rör utmaningar, problem eller andra saker som organisationen står inför. Det som är viktigt i denna typ av ledarskap är att ledningen i större utsträckning ger makt och befogenheter längre ner i organisationen. Ledningen behöver bli mer personalorienterad och ge sin personal mer handlingsutrymme, vilket samtidigt bidrar till att många fler beslut sker längre ner i organisationen och därigenom skapar en avlastning för ledningen. Det är samtidigt viktigt att hitta personal som passar in i denna typ av organisation. Empowerment management är en ömsesidig ledarskapsstil som måste accepteras från medarbetarna för att kunna fungera. Det kräver en organisation som bygger på öppenhet, ärlighet och acceptans, samt en personalstyrka som är villig att ta ansvar i olika situationer, som tycker om att ha möjlighet att påverka och som vill vara delaktig i olika beslut.

2.5.1.3 Kommunikation – ett grundläggande verktyg för differentierat ledarskap

Den roll som empowerment management ger till personalen kräver att de är väl insatta i organisationens mål, visioner, värderingar och strategier. Detta för att på ett effektivt sätt kunna ta beslut som är rätt för organisationen. I detta kommer kommunikationen in som ett viktigt verktyg. Det är viktigt att kommunikation kan ske på ett effektivt sätt och att det sker båda vägarna i organisationen. Fungerar inte kommunikationen motarbetas satsningarna på empowerment management, eftersom personalen inte har tillräckligt med information och kunskap för att klara av att ta de beslut som de blivit delegerade. Denna brist på kunskap och information kan även få personalen att känna sig osäker inför den uppgift de blivit delegerade.

En annan viktig aspekt är huruvida ledningen kommunicerar genom aktiva handlingar. Ledningen kan i stor utsträckning påverka hur de vill att sin personal ska bete sig både mot interna och externa kunder, genom att föregå med gott exempel och bete sig på ett sätt som de vill att personalen ska agera utifrån. Det finns ett känt talesätt som lyder; *”barn gör inte vad du säger till dem att göra, utan barn gör det du själv gör”*. Detta menar vi jämväl stämmer in

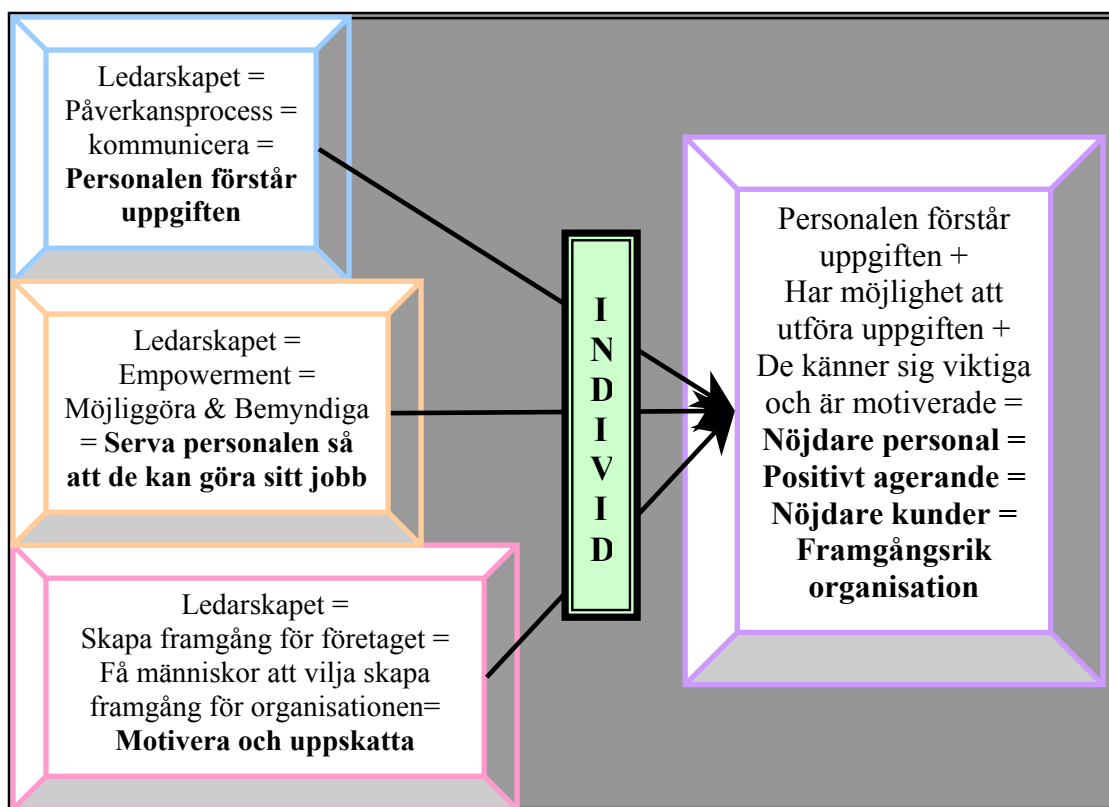
på förhållandet personal och ledning, både när det gäller sätt att vara, behandla andra människor, klä sig och så vidare. Följaktligen behöver ledningen kommunicera genom både tal- och kroppsspråk.

2.5.2 Avslutande diskussion – differentierat ledarskap

Differentierat ledarskap är en modell, vilken ledare i en organisation kan utgå från för att lättare gå från att sätta kunden i centrum till att sätta personalen i centrum. Det är en modell för att utveckla det organisatoriska ledarskapet och den aktiva serviceattityden inom organisationen. Vi menar att modellen möjliggör för ledare att ta tillvara på både organisationens och individens kvaliteter, kunskaper och erfarenheter mer effektivt. Modellen är baserad på tre olika grundteorier, vilka framförallt är anpassade till organisationer verksamma i branscher, där kunderna eller gästerna ställer höga krav på service. Detta ställer större krav på organisationen, genom att personalen i frontlinjen behöver kunna agera med större flexibilitet i mötet med gästerna/kunderna. Genom att personalen får större befogenheter känner de samtidigt större delaktighet i och ansvar för organisationens verksamhet. Differentierat ledarskap skapar en trevligare miljö med medarbetare som känner sig mer synliga i en organisation där deras åsikter tas på större allvar. Modellen behandlar tre olika delar i ledet att göra kunden nöjd, där varje del inrymmer ett mål. De olika delarna är:

- att kommunicera, i syfte att personalen skall förstå sin uppgift
- för att därmed bemyndiga och möjliggöra, för att personalen ska ha möjlighet att genomföra sitt arbete, genom att skapa ett effektivt internt klimat som bygger på öppenhet, ärlighet och service
- att få människor att vilja skapa framgång för organisationen genom att de anställda känner sig motiverade och uppskattade.

Dessa tre aspekter menar vi leder till nöjd personal, vilket i sin tur leder till nöjda kunder och en framgångsrik organisation, oavsett organisationens typ av mål. Det finns ytterligare en central del i differentierat ledarskap, vilken är individen och vikten att ta hänsyn till individen. Följande modell klargör denna diskussion ytterligare.



Figur 2:3 Delmomenten i differentierat ledarskap

Vi tror att differentierat ledarskap är ett verktyg som både främjar den interna och externa miljön. Personalen trivs bättre på grund av att de känner sig mer synliga och privilegierade genom att de får större handlingsutrymme både i mötet med externa och interna kunder eller gäster. Detta är en förutsättning för att kunna klara av att långsiktigt och uppriktigt möta kunder och gäster och därigenom skapa långvariga relationer.

2.6 Kapitlets summering

Den teoretiska referensramen inleddes med diskussion av ledarskap, för att sedan övergå i teorier gällande empowerment management, intern service, och kommunikation. I vårt försök att en modell för ledarskap fann vi empowerment management som blev den övergripande filosofin i denna uppsats. Vi valde att presentera de olika teorierna separat för att visa på likheter som styrks från olika håll och har därefter byggt samman dessa till modellen differentierat ledarskap. De separata teoristyckena är mer ingående än den hopbyggda teorin och förklarar grunderna för differentierat ledarskap. Vi kommer att presentera vårt empiriska material samt vår analys med utgångspunkt i avsnitt 2.5 Differentierat ledarskap.

”... fakta är precis vad det inte finns, bara tolkningar.”

Friedrich Wilhelm Nietzsche (1844-1900)

Kapitel 3 – Att finna information på ett trovärdigt sätt

Kapitlet inleds med en diskussion kring val av metod och det valda vetenskapliga förhållningssättet. Vi ämnar visa hur vi har arbetat, samt varför vi har använt den valda metoden. Vidare är syftet med detta kapitel att klargöra hur vi har gått tillväga. Vi kommer att presentera de olika metoder vi har använt oss av, samt uppsatsens olika delars betydelse för helheten, för att skapa insikt i arbetet med uppsatsen.

Presentationen av metoden ska, i så hög grad som möjligt, försäkra läsaren om undersökningens rimlighet och generaliserbarhet⁷⁴.

3.1 Förförståelse

I princip allt vi ser, hör, upplever och tycker bygger på förförståelse och diskurser vilka har satt ramen för vårt tänkande under undersökningen. Diskurs är ett sätt att se på verkligheten⁷⁵, där uppfattningen om och klassificering av vad som är verklighet är socialt konstruerat. Detta bidrar till att verkligheten kan uppfattas annorlunda i olika sociala sammanhang.⁷⁶ För att skapa förförståelse för vår studie, för fenomenet differentierat ledarskap samt för fallstudien på stiftelsen Svenska Mässan har vi studerat litteratur inom framförallt ledarskap, organisation, intern marknadsföring och kommunikation.

En specifik del av vår förförståelse gällande Svenska Mässan består av en extern företagsvärdering av stiftelsen, vilket underlättar att få en helhetsbild av stiftelsen. Det är viktigt att ta i beaktande att vi har genomfört dessa förundersökningar ur vår diskurs om vad som bör vara relevant för ämnet. Som studenter vid ett svenskt universitet präglas vi av lektorer, handledare, utvald litteratur, studiekamrater samt den institution som utbildningen tillhör. Uppfattningen av omvärlden präglas av den sociala värld vi befinner oss i. Detta innebär att vi

⁷⁴ Patel, R, et al 1998, s.109

⁷⁵ Börjesson, 2003, s.16

⁷⁶ Börjesson, 2003, s. 20

som författare ständigt kritiskt måste granska oss själva och vårt material eftersom vår förförståelse kan ge oss en färgad bild av verkligheten.

Vi har i texten utgått från att våra läsare har den grundläggande förförståelse som en företags-ekonomisk utbildning ger, därav kommer vissa begrepp inte förklaras eller definieras. Under uppsatsprocessen har vi utgått från skrivhandböcker för uppsatser. Dessa böcker refereras inte till i texten men har varit en del av förförståelsen, undersökningens upplägg och uppsatsens utformning. Vi har således valt att presentera böckerna i källförteckningen.

3.2 Val av metod

Vi har valt att använda oss av en fallstudie för att belysa vår forskningsfråga. Denna utförs genom kvalitativ metod med djupintervjuer för att undersöka olika aspekter i Svenska Mässan. Kvalitativ metod ger oss större möjlighet att få fram hur respondenterna ser den sociala verkligheten genom att observera dem och låta dem med egna ord beskriva sin bild av verkligheten. Metoden möjliggör djup i undersökningarna, samt närhet till sammanhanget⁷⁷.

Kvalitativ metod medför att insamling och analys kan ske samtidigt⁷⁸. Vi försöker därigenom att genomföra en reflekterande forskning vilket innebär att vi fokuserar på tolkning och reflektion. Nietzsche sa en gång ”... fakta är precis vad det inte finns, bara tolkningar.”⁷⁹ Detta är en av anledningarna till att vi valde att göra abduktiv undersökning. Abduktion utgår från empiri vänder sig till teori för att sedan återkoppla i empirin⁸⁰. Vi valde detta eftersom vi ansåg att förförståelse var viktig och sökte kunskap om det företag som vi valde att förlägga vår fallstudie till. Vi ansåg att det var bättre att tolka fakta och göra en litteraturstudie som vi redan hade förförståelse för.⁸¹ Vi har valt att undvika det deduktiva förhållningssättet eftersom vi hade farhågor gällande att viktig kunskap skulle missas om vi begränsar informationsinsamlandet genom att utgå från konkreta förväntningar⁸².

⁷⁷ Holme, I. M, et al, 1998, s.78

⁷⁸ Rosengren, K. E, et al, s. 331

⁷⁹ Alvesson, M, et al, 1997 s.24

⁸⁰ Ibid s.42

⁸¹ Jmf Alvesson, M, et al, 1997 s.45

⁸² Jacobsen, D. I, 2002, s. 34

3.3 Praktiskt tillvägagångssätt

Vi har valt att komplettera vår teoretiska referensram med en empirisk studie på en organisation som på grund av sin situation, sitt ägande och sin utveckling haft anledning att reflektera över ledarskapsutvecklingen och formuleringen av medarbetarnas roller. Vi valde att göra en fallstudie på organisationen, Svenska Mässan affärsområde Mässor, med anledning av att vi anser det vara en intressant organisation som arbetar gentemot en variation av olika branscher, med en stor bredd på olika kunder. Vi har tidigare nämnt att vi under en tidigare kurs valde att genomföra en företagsvärdering på Svenska Mässan. Vi såg från ett externt perspektiv att Svenska Mässans främsta svaghet låg inom personalområdet, där bland annat tid, engagemang, spridning av mission, vision, kultur och bevarandet av kunskap var viktiga aspekter de borde arbeta mera med.⁸³ Vi startade sedan, enligt den abduktiva ansatsen, med att läsa in oss i olika teorier. Vi började med att formulera våra teoristycken, men behöll dem öppna för förändringar.

Vi kontaktade Svenska Mässans personalchef med en förfrågan om att genomföra en empirisk studie på Svenska Mässan affärsområde Mässor, med utgångspunkt i våra frågeställningar. Vi valde att genomföra fem intervjuer, med olika personer i ledande befattning på olika nivåer i Svenska Mässan. De varade mellan en, och en och en halv timme vardera och genomfördes utspritt över några veckors tid, samtidigt som vi arbetade med andra delar av uppsatsen. Intervjuerna spelades, med informanternas godkännande, in. Transkriberingarna utfördes sedan löpande. Intervjuerna genomfördes med hjälp av tematiserade intervjuguider, vilka varierades beroende av vilken position informanten hade inom Svenska Mässan. Vi höll öppna intervjuer med frågor uppdelade i olika teman. Detta skapade en dialog, där det var lätt att komplettera med direkta följdfrågor. Vi är övertygade om att detta förfarande lät respondenterna tala mer fritt om erfarenheter och åsikter än vad en mer styrd intervju skulle ha gjort.

3.4 Teoretisk referensram

Vi har influerats av ett synsätt av Alvesson och Deetz i vår informationssammanställning. De menar att teori är ett sätt att se och tänka på världen, inte ett abstrakt av den⁸⁴. Vi har inte funnit teori som direkt behandlar anpassat eller differentierat ledarskap. Vi har istället

⁸³ Blomberg, A, et al, 2006

⁸⁴ Alvesson, M, et al, 2000, s. 44

kombinerat olika teorier som vi sett som viktiga aspekter vid differentierat ledarskap, och har utifrån det delat in den teoretiska referensramen i olika tema. Vi har använt dessa olika teorier som komplement till varandra. Teorierna kommer att presenteras inom olika teman för att belysa olika aspekter. De olika delarna går likväl till viss del in i varandra och vissa teorier härstammar från andra, vilket kan medföra en viss upprepning. Vi har försökt att vid den teoretiska presentationen av utvalda teorier hålla oss opartiska och försöker vid användandet av teorierna i analysen hålla oss kritiska. Givetvis påverkas vi av våra personliga preferenser vid insamlandet och tolkningen av materialet.

Vi har sökt efter tidigare forskning och teorier gällande differentierat ledarskap. Det har lett oss till delar av den litteratur vi använt oss av. Vi har använt oss av litteratur som introducerats under Magisterprogrammet för Service Management. Vidare har vi använt oss av Lunds Universitets Elektroniska Bibliotek (LOVISA), Electronic Library Information Navigator (ELIN) samt sökportalerna google.se och eniro.se. Vi har dessutom sökt i litteraturreferenserna från det funna materialet. Vi har försökt att välja ut litteratur som inte är äldre än tio år, för att få en så uppdaterad teoretisk grund som möjligt. De sökord vi har använt oss av är följande: Ledarskap, Möjliggörande, Empowerment Management, Kommunikation, Intern Marknadsföring och Interna Relationer. De artiklar som används i uppsatsen handlar främst om empowerment management, samtliga artiklar presenteras dock i referenslistan.

3.4.1 Källkritik

Vi är medvetna om att en del av våra källor inte är förstahandskällor samt att en del källor refererar till varandra, exempelvis Normann och Grönroos. Detta är oundvikligt inom ett aktivt forskningsfält. Ett annat problem är att källor aldrig är samtida. Igår är förflutet, vilket medför att ny forskning med nya trender kan ha publicerats. Detta har vi försökt motverka genom att söka aktuella artiklar.

3.5 Val av Empiri

Vi har utgått från Jacobsens två krav gällande empiri. Empirin måste vara relevant och giltig samt tillförlitlig och trovärdig.⁸⁵ Vi valde tidigt att göra en fallstudie på Svenska Mässan och

⁸⁵ Jacobsen, D. I, 2002, s. 21

vi fick via vår förförståelse insikt om stiftelsens konstruktion som är uppbyggd genom olika team som arbetar med olika typer av kunder. Dessutom fann vi Svenska Mässan intressant eftersom den enligt vår syn ligger inom båda våra områden; retail och turism. Vi fann att Svenska Mässan passade in inom ramen för Jacobsens krav gällande empiri. Vi har också sett att en studie på Svenska Mässan kan vara applicerbar inom andra branscher, detta tack vare den organisatoriska strukturen samt arbetet mot olika branscher och kunder.

För att nå mer in på djupet valde vi att göra en fallstudie i stället för att studera flera organisationer. En fallstudie innebär att en helhet försöker täckas genom att studera en mindre avgränsad grupp⁸⁶. Denna metod är särskilt lämplig eftersom vi försöker nå en djupare förståelse för differentierat ledarskap. Att vi genomför en fallstudie begränsar oss dock genom att studiens externa validitet och generaliserbarhet kan ifrågasättas på grund av att enbart ett fall studeras. Vi anser emellertid att djupet som en fallstudie kan ge jämfört med många fall är vinsten med undersökningen.

3.5.1 Intervjuer

Vi har valt att göra direkta, kvalitativa intervjuer med människor i ledningsposition inom Svenska Mässan. Vi har försökt skapa möten med dialog genom att utgå från riktat öppna intervjuguider och intervjuer. Vid en riktat öppen intervju belyses frågeområden, där respondenten har möjlighet att fördjupa sig i de ämnen intervjuaren finner meningsfulla⁸⁷. Steinar Kvale, professor i pedagogisk psykologi, definierar forskningsintervjun som en intervju vars syfte är att erhålla beskrivningar av den intervjuades livsvärld för att tolka de beskrivna fenomenens mening⁸⁸. Eftersom vi är intresserade av respondenternas uppfattning av arbetsvärlden och ledning passar forskningsintervjun vår empiriska studie.

För att vara flexibla och nå de fördelar som en riktad öppen intervju har, har vi valt att utgå från en tematiserad intervjuguide. Vi valde emellertid att inte strängt följa denna utan följde i stället upp nya uppslag under intervjusituationen. Frågorna och deras ordning skiljde sig åt mellan våra olika intervjuer, allt beroende på intervjusituationen för att nå information. Vi genomförde intervjuerna på respondenternas arbetsplats, där närheten gav oss en möjlighet att gå djupare in i respondenternas tolkningar, än om intervjuerna skett på distans. Jacobsen

⁸⁶ Patel, R, 1996, s. 44

⁸⁷ Lantz, s. 2001, s. 52

⁸⁸ Kvale, S, 1997, s. 13

menar att närhet är ett viktigt element i strävan att förstå andra människors uppfattning av verkligheten.⁸⁹ Detta förfarande gav oss dessutom möjligheten att observera informanterna i deras livsvärld, samt deras olika reaktioner på de teman vi tog upp.

3.5.1.1 Urval

”Urvalet handlar om kontaktbarhet och om en känsla av att den här kvinnan/mannen är en person som jag känner att jag vill prata med/intervjua.”⁹⁰ Medvetna val av informanter gjordes för att ge oss god och riklig information inom ämnet. Detta kallas enligt Jacobsen för informationsurval, där de utvalda respondenterna har stora kunskaper som är intressanta eller är bra på att uttrycka sig⁹¹. Urvalet är viktigt för validitet och tillförlitlighet. Det är viktigt att respondenten har ”en tillförlitlighet som gör det möjligt att dra en ”säker” slutsats och det måste vara möjligt att kritiskt granska resultatet.”⁹²

Vi har valt respondenter för att uppnå vårt syfte. Tre av respondenterna är med i ledningsgruppen och två är mellanchefer. Vi valde ut de tre i ledningen, VD, Personal och informationsdirektör samt Affärsområdeschef för Mässor, för att få organisationens bild. De två mellancheferna lät vi affärsområdeschefen välja ut för att förenkla gällande tillgängligheten. Vi är medvetna om att detta kan komma att påverka våra slutsatser och vårt resultat.

3.6 Kapitlets summering

Vi har använt oss av en abduktiv kvalitativ metod och valt att genomföra en fallstudie. Detta har vi valt att göra för att vi ville se på djupet på ledarskapet inom vår fallstudie för att sedan jämföra detta med vår teoretiska referensram.

⁸⁹ Jacobsen, D. I, 2002, s. 47

⁹⁰ Thomsson, H, 2002, s. 66

⁹¹ Jacobsen, D. I, 2002, s. 199

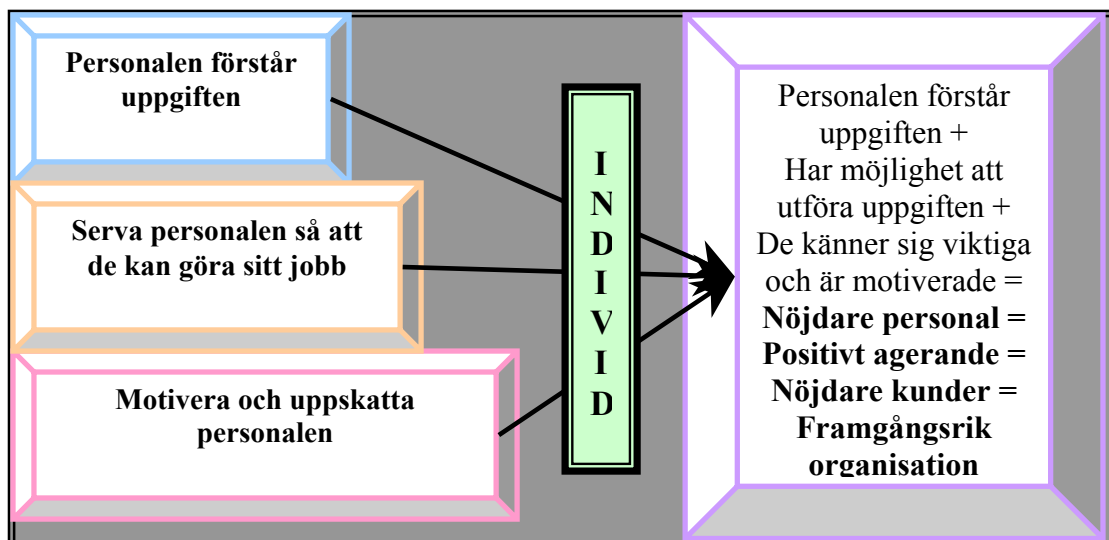
⁹² Lantz, s. 2001, s. 11

” ”Let us take things as we find them: let us not attempt to distort them into what they are not. We cannot make facts. All our wishing cannot change them. We must use them.”
John Henry Cardinal Newman (1801-1890)

Kapitel 4 – Verklighetens ledarskap

I följande kapitel presenterar vi det insamlade materialet från fem intervjuer med chefer på olika positioner inom koncernen Svenska Mässan. Den empiriska undersökningen fokuserar på affärsområde Mässor. Respondenterna är chefer inom affärsområdet, men även chefer i organisationsledningen. Intervjuguiderna formulerades med utgångspunkt från den teoretiska referensramen. Syftet med kapitlet är att introducera läsaren i affärsområde Mässors organisation och ledarskap, för att därigenom skapa en förståelse för den kommande analysen. Vi har valt att presentera det empiriska materialet utifrån två olika perspektiv; ledningsgruppens och mellanchefernas. Detta för att lättare påvisa skillnader i synsätt inom organisationen, samt vilka brister som råder.

Den empiriska delen av denna uppsats börjar med att vi under rubriken Svenska Mässan - affärsområde Mässor presenterar själva organisationen. I det första avsnittet kommer vi även att presentera de olika respondenterna, samt det förändringsarbete som affärsområdet nyligen genomgick. Kapitlet fortsätter därefter med presentationen av det empiriska materialet. Denna del kommer att utgå från strukturen av modellen Differentierat ledarskap, som vi redogjorde för i sista avsnittet i teorikapitlet. Vi kommer även att genomföra analysen efter denna modell.



4.1 Fallstudie Svenska Mässan – affärsområde Mässor

Svenska Mässan är en stiftelse med mål att skapa ekonomisk tillväxt för Göteborg. Affärsidén kommunicerar att verksamheten skall skapa förutsättningar för fysiska möten och därigenom möjligheter för människor att mötas, utvecklas, göra affärer, trivas, festa och bo. Organisationen är indelad i fyra affärsområden; Mässor, Kongress, Hotell och Restaurang samt Arena.

Vi har valt att fokusera på affärsområdet Mässor, som består av en affärsområdeschef, sex business managers till fem team samt två team med servande funktioner till mässavdelningen. De sex business managererna leder var sitt team, med personal- och resultatansvar för teamets verksamhet. Teamen består av fem till tolv medarbetare. De är indelade i olika projektgrupper, där de driver olika mässprojekt. Varje projektgrupp består av en mässansvarig, koordinatörer och säljare. De olika teammedarbetarna ingår i flera olika projekt och kan ha olika roller. Exempelvis kan de vara projektledare för ett projekt, men säljare eller koordinatör i ett annat. Det är sammanlagt 35 mässprojekt, vilka återkommer varje, vartannat eller vart tredje år. Alla teamen arbetar mot väldigt olika målgrupper, vilket tydliggörs ytterligare genom följande: *”det kan handla om tanter i Kortedala när vi gör en sy festival och när vi gör TUR-mässan eller Bokmässan så är det stora etablerade företag, så det är en väldig spännvidd i verksamheten”*.⁹³ Affärsområde Mässors affärer består till 90 procent av B2B⁹⁴. Vid de publika mässorna sker både B2B gällande försäljning av yta och B2C⁹⁵ som försäljning av biljetter till besökare. Affärsområdet utgör knappt hälften av den verksamhet som bedrivs av koncernen Svenska Mässan.

4.1.1 Stiftelse

Vi kommer att presentera VD Lennart Mankerts uppfattning om hur koncernens ägarform påverkar organisationen. Han har bakgrund i såväl privatägda koncernbolag som i börsbolag. Han menar att i vardagen är det ingen skillnad. Detta på grund av att Svenska Mässan har som mål att optimera vinsten. Det finns emellertid några skillnader, bland annat gällande Svenska Mässans övriga mål. Organisationen ska bidra till att främja besöksnäringen, samt näringslivet i Göteborg. Vidare skiljer det sig åt när det gäller den ekonomiska situationen mot ägare. Det sker ingen utdelning av pengar, samtidigt som ingen ägare kan skjuta till pengar. Dessutom har stiftelsen Svenska Mässan ett huvudmannaråd, vilken fungerar som en bolagsstämma. I

⁹³ Mankert, L, 2006.04.20

⁹⁴ B2B = Business to business

⁹⁵ B2C = Business to customer

styrelsen representeras akademien genom rektorn från Göteborgs Handelshögskolan, kommunen med tre kommunalråd samt näringslivet med sex representanter.

4.1.2 Presentation av respondenter

Lennart Mankert är VD för koncernen Svenska Mässan. Han har arbetat som VD i snart 18 år, men har innan det arbetat på olika positioner inom koncernen. Han har varit VD i andra företag, har erfarenhet från försäljning och marknad och är i grunden civilekonom.

Per Arnevall är Personal och informationsdirektör för koncernen Svenska Mässan och har arbetat med det sedan fem år tillbaka. Han har sin bakgrund till stora delar inom försvaret, där han arbetat som chef för olika avdelningar men även med utbildningar. Han har efter sin tid i det militära studerat psykologi och sociologi på universitet. Han har arbetat som konsult, både inom rekrytering och inom karriärcoaching. Han har även arbetat som personalchef på ett annat företag i elva år. Han har arbetat på Svenska Mässan i fem år och tjänsten skapades i samband med att Arnevall tillsattes, på grund av att antalet anställda hade ökat markant.

Ulrika Carlsson är chef för affärsområdet Mässor. Hon har haft den tjänsten sedan årsskiftet, men har varit ställföreträdande för hennes föregångare i drygt ett år. Ulrika har arbetat inom Svenska Mässan i nio år, på olika positioner inom affärsområdet. Hennes roll som affärsområdeschef medför att hon sitter i ledningsgruppen. Ulrika har en fastighetsmäklarexamen, men har även läst entreprenörskap, reklam, juridisk översiktskurs och ekonomi.

Lena Kidner är Business Manager sedan knappt två år tillbaka och har arbetat på Svenska Mässan i 30 år. Det är en delad chefsroll, men den andra chefen är för tillfället på mammaledighet. De arbetar med industrimässor, mot exempelvis träindustrin, kollektivtrafiken, automation och plastindustrin. Hon är lärare i grunden, har en filosofie kandidat i informationsteknik, och har läst juridisk översiktskurs, internationella relationer samt statsvetenskap.

Eva Martinsson är Business Manager och har arbetat på Svenska Mässan i två år. Hon började på Svenska Mässan i och med omorganisationen. Hon är Business Manager för hälsorelaterade mässor. Hon är i grunden ekonom och har i 25 år arbetat med administrativa frågor inom hälsovård, sjukvård, friskvård och företagshälsovård. Hon har bland annat arbetat som VD för några olika organisationer och som markandschef.

4.1.3 Förändringsarbete 2003-2005

Mellan 2003 och 2005 genomgick affärsområde Mässor en stor omorganisation. Räkenskapsåret 2003 var Svenska Mässans bästa år, men de valde trots detta att varsla närmare 40 personer. Mankert och Arnevall menar att det var en tuff process, men med facit i hand gjorde de det rätta valet. Lågkonjunktur och strukturella förändringar i branschen bidrog till att en omorganisering av affärsområdet var en nödvändighet. Den tidigare organisationsformen var samtidigt, enligt ledningen, inte optimal för att kunna leda organisationen på ett effektivt sätt. Den gamla organisationen hade utvecklats till en osund, diffus och oklar arbetsmiljö, vilket orsakade ohälsa och sjukfrånvaro.

I den gamla organisationen bestod affärsområdet av en mängd små mässgrupper, vilka arbetade med att endast arrangera en mässa. Varje mässgrupp bestod av tre tjänster; en projektledare, en koordinator och en säljare. Projektledarna hade således inte någon arbetsledarroll, vilket till slut skapade en otydlig ledarstruktur.

Själva förändringsprocessen skedde i samråd med medarbetarna, vilka fick möjligheten att lägga fram olika förslag och rapporter till ledningen som sedan fattade beslut baserade på medarbetarnas åsikter. Det viktigaste med omorganisationen var att den skulle skapa självständiga team med en tydlig ledare, Business Manager, med både resultat- och personalansvar. Alla anställda på Svenska Mässan innan omorganiseringen sades upp från sina dåvarande poster och fick därefter söka de nya tjänsterna. Förändringsarbetet genomfördes även för att skapa en mer lönsam verksamhet och för att skapa en organisation där fler hade förståelse för de olika medarbetarnas arbetsuppgifter, där de kan gå in och jobba i olika projekt. Det skapar en större säkerhet i de olika projekten och skyddar mot om någon skulle bli sjuk eller få förhinder för att jobba. Förändringsarbetet skulle även skapa en tydligare definition av ledarskapet i organisationen.

I och med förändringen togs alla titlar i teamen bort och en tydligare struktur skapades. Att titlarna togs bort berodde på att ledningen ville att alla i ett team ska kunna arbeta i olika projekt och på olika positioner. Detta för att skapa en större delaktighet och få medarbetarna att känna ansvar för samtliga mässor inom teamet, inte bara de som de tidigare varit aktiva i. De olika teamen tilldelades olika mässprojekt som påminde om varandra och hade liknande kunder och besökare för att projektarbetarna ska kunna dra nytta och lära sig av olika projekt.

Carlsson menar att förändringsarbetet medförde att det blev bättre för den kvarvarande personalen. Deras chef var närmare såväl i organisationsstrukturen som i det dagliga arbetet. Den nya strukturen bidrog till att chefen för teamet fick ett uttalat ansvar, befogenheter och handlingsutrymme. I affärsområdet skapades även en ledningsgrupp, vilken idag består av de sex business managers och affärsområdeschefen. I och med att cheferna endast har en mindre grupp att föra vidare frågor till menar Carlsson att detta har medfört till bättre återrapportering av information, och att medarbetarna blir sedda i större utsträckning och bekräftade i sina nya roller. Hon menar samtidigt att detta är områden som de behöver fortsätta att arbeta med, men att det har blivit mycket bättre.

I samband med omorganisationen renoverades arbetslokalerna. De byggdes om till kontorslandskap, där muntlig kommunikation lättare kan ske mellan teammedarbetare och mellan de olika teamen. Ledningen har satsat tid, pengar, engagemang och omtanke för att motivera den personal som tillsattes efter omorganisationen. Det är bland annat den fysiska miljön, färg, form och ergonomi som de investerat i. Carlsson menar att själva förändringsarbetet även kan ses som en bekräftelse för hela affärsområdet som under denna tid fått mycket uppmärksamhet, tid och pengar tilldelat sig.

Ett omfattande arbete med utveckling av affärsplaner och marknadsplaner har instiftats. Detta för att effektivt sprida affärsområdets långsiktiga mål, vad mässorna har för roll i koncernen, varför olika satsningar görs och därigenom skapa en förståelse för dessa satsningar. Medarbetarna är med och utformar dessa olika planer, och genom olika workshops och på konferensdagar går de tillsammans igenom resultatet.

Carlsson satt inte i ledningen vid uppstartandet av den nya organisationen. Hon arbetade tidigare inte som chef men tillsattes som business manager. Hon menar att hennes reaktion inför och under förändringsprocessen var likartad med de flesta övriga anställda, stor fundersamhet över vad ledningen höll på med. Det var känslomässigt jobbigt, i och med att var femte person på avdelningen skulle bort. Ledningen var väldigt tydlig om vad som gällde efter omorganisationen. Ledningen förklarade hur den nya organisationen skulle se ut och vad som skulle gälla. Alla medarbetare fick ett faktum. Ledningen menar att medarbetarna var tvungna att antingen tro på förändringen och stödja organisationen med deras delaktighet i utvecklingen eller lämna organisationen. Efter omorganisationen genomgick varje team teambuildning under ett par dagar. En konsult hyrdes in för att föra teamen närmare varandra.

Carlsson menar att den nya organisationen till viss del ställer högre krav bland annat att de olika businessmanagerna har fått ett större ansvar. Hon menar vidare att emotionellt sätt ställs det högre krav på mellancheferna. Det krävs mer av dem eftersom de är närmare personalen, koncernen kräver mer rent kunskapsmässigt och skickar dem på utbildning för att tala om vilken typ av chefer som de vill ha i organisationen.

4.2 Från kunden i centrum till personalen i centrum

I enlighet med utvecklingen i branschen som Svenska Mässan är etablerad i, har organisationen blivit mer serviceorienterad och samtidigt mer fokuserad på individens påverkan på organisationen. Mankert har en grundfilosofi för sitt ledarskap, som han vill skall påverka hur personalen agerar i mötet med olika kunder, både interna och externa. Han försöker att leda i enlighet med följande fras ”*tala med de lärde på latin och bönder på bönders vis*”⁹⁶. Han menar att i och med den utveckling som skett, där det är viktigt att skapa och vidmakthålla långsiktiga relationer och att förhöja värdet för kunderna genom service, är det viktigt att ha en organisation som är öppen, där medarbetarna känner sig fria att agera i mötet med kunden. Grundfilosofin som präglar hela organisationen Svenska Mässan är *värdskap i världsklass*. Detta handlar inte om att det är det fysiska, alltså rummet, som är det viktiga utan om de utförda handlingarna samt attityderna som råder inom organisationen, både mellan personal och mot kunder. Detta är en filosofi som ska genomgå och styra agerandet i hela organisationen, menar både Mankert och Arnevall. Värdskap, för Svenska Mässan, handlar om att alltid överträffa kundernas höga förväntningar. Detta menar Mankert och Arnevall även innebär att ett *värdskap i världsklass* ska ske internt mot varandra, detta oavsett position i organisationen. Personalens attityd inom Svenska Mässan är av yttersta vikt, menar Mankert. De anser att det är viktigt att anställa empatiska personer som motiveras av att serva andra och göra andra nöjda. Det absolut viktigaste, i en serviceorganisation som Svenska Mässan, är att ha rätt inställning och attityd. Kunskap kan de lära medarbetarna att utveckla. Det är svårare att utveckla en persons attityd.⁹⁷

Business managerna anser att ledningen behöver arbeta mer när det gäller kommunikation och implementering av grundfilosofin *värdskap i världsklass*. De menar, att ett värdskap i världsklass betyder olika saker för olika människor, beroende på var i organisationen

⁹⁶ Mankert, L, 2006.04.20

⁹⁷ Ibid.

personen arbetar. Begreppet behöver förklaras och diskuteras ytterligare, för en ökad förståelse och lättare implementering.

Svenska Mässan har enligt Mankert en tvådelad definition av det organisatoriska ledarskapet. Det som ledningen vill kommunicera är att *”leda är att lyckas genom andra”*⁹⁸ och att ledarskap handlar om att *”få andra att växa och att de anställda skall få en ökad anställningsbarhet”*.⁹⁹ En ökad anställningsbarhet innebär att de anställda skall ha utvecklats under sin tid på Svenska Mässan, om och när de lämnar organisationen. För Svenska Mässan finns det också ett egenvärde i detta, eftersom de anställda blir mer flexibla och placerbara på flera ställen inom organisationen. Det är dessutom viktigt att personalen känner att de utvecklas.¹⁰⁰ Mankert diskuterar vidare om att personalen har kommit att bli deras viktigaste resurs. Det är i sanningens ögonblick som allting avgörs¹⁰¹ och de måste kunna möta kunden och leverera på rätt sätt. Det är därigenom väldigt viktigt att ledarna i organisationen strävar efter att upprätthålla de strukturer de skapat genom förändringsarbetet, för att personalen bättre ska kunna agera i mötet med kunden. Han menar att idag räcker det inte längre med bara nöjda kunder. De måste skapa lojala kunder, eftersom det är de som återkommer. Han belyser detta vidare:

Idag är det mycket tuffare och därför är personalen så viktig. Det är dom som levererar värdskap i världsklass och därför är attityden är viktig, det andra kan du lära folk.”¹⁰²

4.2.1 Förstå uppgiften

Ledandet av teammedlemmarna, även benämnda medarbetare, bygger enligt affärsområdeschefen på individen och deras olika arbetsbelastning¹⁰³. Teamen arbetar i projektform, där arbetsamma och påfrestande toppar uppträder i den sista perioden innan själva mässan. Därefter är det viktigt att medarbetarna får möjlighet till återhämtning, efter den energitömmande perioden innan mässan. Det är viktigt att som ledare och medarbetare ha förståelse för detta.¹⁰⁴ Carlsson beskriver ledarskapet inom affärsområdet;

Vi måste vara väldigt väldigt humana och därför jobbar vi mycket med det i ledarskapet, genom att ha flexibel arbetstid, alltså måna om att folk plockar ut timmar och så, för man bygger mycket timmar innan en mässa, men att man verkligen försöker. En del passar det bättre att vara ledig en vecka, andra har en familjesituation med små barn och så där, att det är bättre att gå två under en

⁹⁸ Mankert, L, 2006.04.20

⁹⁹ Ibid.

¹⁰⁰ Arnevall, P, 2006.04.21

¹⁰¹ Mankert, L, 2006.04.20

¹⁰² Ibid.

¹⁰³ Inom teamen har de ett antal mässor, vissa går varje år, andra vartannat år eller vart tredje år. Detta innebär att vissa år och vissa perioder är arbetsbelastningen högre än andra. - Carlsson, U, 2006.05.03

¹⁰⁴ Carlsson, U, 2006.05.03

längre tid, eller vara ledig lösa dagar för att alltså, återhämta både sig själv och det familjeliv man har någonstans då.¹⁰⁵

En ledare inom organisationen ska vara en coach, en ”speaking partner”¹⁰⁶ som inte bara talar om hur saker skall vara, utan som kommunicerar genom handlingar och delaktighet i det vardagliga arbetet. En ledare i affärsområde Mässor skall skapa riktlinjer tillsammans med medarbetarna. Därefter skall de se till att dessa efterföljs, att medarbetarna orkar etcetera.

4.2.1.1 Delaktighet i helheten

Personalen får en bättre förståelse för vad affärsområdet och koncernen har för värderingar, mål och visioner genom att alla är med om att utveckla affärsplanen och marknadsplaner. De sex businessmanagerna utformar tillsammans med affärsområdeschefen affärsplanen för affärsområdet. Detta är ett prioriterat arbete enligt Carlsson eftersom affärsplanen förklarar vad affärsområde Mässor gör, varför något görs, varför prioriteringar sker och var verksamheten befinner sig. Affärsplanen presenteras sedan för hela affärsområdet vid ett tillfälle. Detta, enligt affärsområdeschefen, för att informationen ska gå direkt till individen och att det inte ska finnas några mellanled när det rör denna viktiga information. Hon säger följande: *”det är viktigt att alla får det talat till sig, vid samma tillfälle, med samma ord, med samma individ och inte genom sina respektive chefer för då blir det tolkningar som kommer däremellan”*.¹⁰⁷ De olika mässprojekten arbetar efter en av gruppen utformad marknadsplan. I början av varje projekt arrangeras teamdagar för de medarbetare som ska arbeta med mässprojektet. Under dessa dagar diskuteras visioner och mål för projektet, vilket i slutändan resulterar i en marknadsplan. Alla respondenterna anser att personalen har mycket större delaktighet i den nya organisationen, i och med arbetet med affärsplanen, samt marknadsplanerna, än vad de hade tidigare. De olika teammedarbetarna är med och formulerar mål och riktlinjer för det stundande projektet, men det är den mässansvarige samt business managern som ser till att de efterföljs. En av business managerna menar vidare att det är positivt att medarbetare på alla nivåer är med i utvecklingen av affärsplanerna. Dels för att alla har olika erfarenheter men också för att nå ett av målen att alla skall känna sig mer delaktiga. *”Alla får mycket bättre kött på benen, du blir ju mycket bättre säljare när du har fått vara med på hela resan och tugga alla argumenten, och varför det är si och så med den och den branschorganisationen.”*¹⁰⁸

¹⁰⁵ Carlsson, U, 2006.05.03

¹⁰⁶ Ibid.

¹⁰⁷ Ibid.

¹⁰⁸ Ibid.

Både affärsplanen och marknadsplanerna är öppna för alla anställda att läsa, vilket enligt alla respondenter är positivt eftersom det bidrar till en ytterligare öppenhet i hur resurserna fördelas. En av business managerna uttrycker denna aspekt följande: *”Syftet är ju att generera besökare till staden, ... , och där tror jag att just det här målmedvetna arbetet med affärsplaner och ständig diskussion i teamen, på business manager nivå, på ledningsnivå – vart vi är på väg, det är en utveckling av godo, som jag ser det. Det skapar delaktighet, i alla delar.”*

4.2.1.2 Grundläggande filosofi

Arnevall menar att *värdskap i världsklass* kräver av ledarna att ha insikt i vad det innebär och att de samtidigt tycker att det är roligt. Han menar vidare att personalen i en serviceorganisation kontinuerligt måste visa en bra sida utåt, i och med att de kommunicerar vad organisationen står för och, är alltså en representant för organisationen. Därmed är det viktigt att alla medarbetare har förståelse för helheten, den kontext som affärsområdet är verksamt i. Affärsområdeschefen instämmer i detta och menar att det av den orsaken är viktigt att vara serviceminded mot medarbetare och andra affärsområden för att få helheten att fungera.

Svenska Mässan arbetar med två typer av chefsutbildningar. Den ena typen sker löpande över tiden, där alla chefer i hela koncernen åker iväg några gånger per år under två dagar, för konferens med sociala aktiviteter. Mankert menar att det viktigaste för ledare och medarbetare i Svenska Mässan är att de har den rätta attityden och det är genom dessa utbildningsdagar som de försöker att skapa en stämning och samspel mellan olika chefer i hela koncernen. Den andra typen av chefsutbildning är ett projekt där tretton unga medarbetare på olika positioner i koncernen är involverade. De är utvalda för att ledningen tror på och vill satsa på dem. Dessa utbildningar har dessutom som syfte att säkerställa koncernens framtida chefsförsörjning.

Mankert menar att

”Vi är ett företag som jobbar genom människorna. Så det finns ingen annan väg för oss, hur bra lokaler vi än har. Funkar inte personalen i sanningens ögonblick så blir det inte bra.”

Målet med ledarskapsutbildningarna är att *”varje chef ska inse att deras uppdrag är att skapa förutsättningar för att var och en av gruppens medarbetare ska kunna prestera ett optimalt*

*värdskap.*¹⁰⁹ De handlar om att lära cheferna medarbetarsamtal, konflikthantering, presentationsteknik, självinsikt samt konkreta frågor såsom omvärldsanalys, användande av ekonomihandbok etcetera. Det genomförs även teamutbildningsdagar för medarbetarna inom affärsområdet Mässor, så kallade UGL-dagar (utveckling, grupp, ledare), samt utbildningar i bland annat organisationens visioner och mål. Medarbetarna går även de på utbildningsdagar för att de ska förstå vad *värdskap i världsklass* innebär och hur detta skall utövas.

4.2.2 Ha möjligheten att utföra sitt arbete

Mankert menar att det i en serviceorganisation inte går att ha något uttalat regelverk, eftersom varje kund i sig är unik, precis som varje medarbetare. I en serviceorganisation är det bättre att rutiner växer fram med tiden och skapas utifrån grundfilosofier, vilka vi redogör i avsnitt 4.2. Detta för att kunna skapa långvariga relationer med kunderna genom att personalen känner sig friare i sitt dagliga arbete och att rätt sorts människor blir motiverade av att ha denna flexibilitet i sitt arbete.¹¹⁰

Alla respondenterna redogjorde för att handlingsfriheten inom affärsområde Mässor är stor. De högre ledarna går inte in och lägger sig i, förutsatt att resultaten nås. I enlighet med föregående stycke finns det inga regler eller restriktioner hur medarbetarna ska möta sina kunder, från ledningens håll, utan ledningen menar att personalen måste använda sitt sunda förnuft. Mankert anser att det är bättre att ha en stark grundfilosofi som vi presenterade i ett tidigare avsnitt. De olika ledarna på ledningsnivå har alla nämnt att de eftersträvar att skapa en möjliggörande kultur i organisationen. Det är viktigt att medarbetarna inom affärsområde Mässor har möjlighet att vara flexibla i mötet med deras olika typer av kunder. Mankert menar att den dagen som detta inte fungerar, finns det brister i ledningen av organisationen. Detta på grund av att de i det fallet inte har lyckats att skapa en bra miljö och struktur för att möjliggöra för medarbetarna. Han diskuterar vidare att det i så fall bland annat kan handla om brister i kommunikationen, informationsspridningen, skapandet av de förutsättningar som deras medarbetare arbetar utifrån, deras attityder. Allt detta leder till, att det dagliga arbetet inte fungerar lika effektivt, samt att medarbetarna får svårare att utföra ett bra eller rätt utfört arbete. Mankert menar samtidigt att en sådan brist även kan handla om att personen inte passar in i organisationen och det är ledarnas uppgift att hantera detta.

¹⁰⁹ Mankert, L, 2006.04.20

¹¹⁰ Carlsson, U, 2006.05.03

4.2.2.1 Business Manager en ny ledarroll

Business managerna anser, att de i sin roll som ledare har tillräckligt med befogenheter för att ha möjlighet att utforma och planera för ett effektivt arbete inom teamet. De har fria händer när det gäller det vardagliga arbetet, planeringen och pengaflödet inom teamet och mellan de olika projekten. Det viktiga är, som vi tidigare poängterat, att de uppnår de av ledningen uppsatta målen för teamet. De anser emellertid inte att de har lika stora befogenheter när det gäller att rekrytera ny personal och liknande saker. Ledningen införde anställningsstopp i samband med omorganisationen, samtidigt som de använder sig av projektanställningar för att kunna täcka upp de perioder som är mer personalintensiva. Detta skapar viss turbulens både internt i teamen, i och med att personalen inte är konstant, men även ut gentemot kunderna.

Business manager tjänsterna tillkom i samband med omorganisationen. Den ena business managern anser att ledningen inte lyckats med att förtydliga dessa posters egentliga roll i den nya organisationen. I samband med omorganisationen gjordes ingen tydlig beskrivning över vad business managernas tjänster skulle innefatta. De blev tillsatta och fick en titel, men ledningen förmedlade inte vad tjänsten skulle innebära i någon större utsträckning, varken till henne eller till hennes medarbetare. Detta har bidragit till att tjänsten till viss del blivit ifrågasatt snarare än välkomnad. Det har blivit bättre, tack vare det nya affärsplan- och marknadsplansutformandet. Delaktigheten har bidragit till att rollerna blivit något mer tydliga, men hon menar att det finns fortfarande mycket kvar att göra.

Det finns en del riktlinjer och ansvar som de olika mellancheferna styrs av. Varje businessmanager och dennes team styrs av resultatansvar, vilket kontrolleras genom budgetar, prognoser och rapporter. De har således stor handlingsfrihet och själva ansvaret att upprätta budgeten. Business managerna har detta arbete helt på sitt ansvar och högre chefer går bara in om de utgivna riktlinjerna för budgeterna inte efterföljs i ett visst projekt.

4.2.1.2 Kommunikation

Ledningen försöker kontinuerligt att underlätta för personalen att själva införskaffa och söka information utöver det som delas ut direkt till personalen. De menar att det viktigaste är att informationen inte ska färdas i för många led, innan den når till sista part. Det finns Internetstationer installerade för att underlätta personalens tillgång till mail. Företags-

ledningen träffas cirka en gång i månaden, och där finns alla affärsområdescheferna representerade. Det som diskuteras och tas upp under dessa möten, tar de olika affärsområdescheferna med sig till respektive verksamhet. Affärsområde Mässor har i sin tur en ledningsgrupp, som består av affärsområdeschefen och de sex business managerna. Arnevall menar att information skall vara decentraliserad i organisationen och att det finns informationsansvariga i varje affärsområde exempelvis på mässor. De har även kontinuerligt utvecklingssamtal, vilka Mankert ser som det viktigaste tillfället för cheferna att diskutera specifika frågor med sin personal, samt att tydliggöra företagets mål, vision och liknande. Det är den närmaste chefen som har dessa samtal, vilka genomförs en gång per år. I de fall som den närmaste chefen inte har möjlighet, hjälper personalavdelningen till. En personalenkät genomförs dessutom varje år, för att ta reda på dels hur personalen trivs och dels om personalen är insatt i organisationens värderingar, mål och visioner. Svenska Mässans organisatoriska huvudmål är, som vi tidigare presenterat, att skapa en hög grad av delaktighet och trivsel. Verktuget för uppföljning är personalenkäten, vilken visar ett högt resultat i dessa frågor.

De olika business managerna träffas kontinuerligt under möten, som enligt business managerna mest har handlat om avrapportering och informationsinlämning. De har emellertid under den senaste tiden påbörjat diskussioner för hur dessa möten skall kunna förbättras och hur de skall bli mer kreativa och arbeta med att utveckla mer specifika saker, som affärsplanen. Under intervjuerna uppkom att kontakten mellan de olika business managerna inte varit bra. Detta menar Carlsson kan bero på att hälften av dem togs in externt i samband med omorganisationen. Det håller på att bli bättre, genom mer frekventa och anpassade möten, samt utbildningsprogrammet och det nya arbetet med marknadsplanerna och affärsplanen, som tillkommit efter att den nya affärsområdeschefen startade vid årsskiftet. Den dåliga kommunikationen mellan business managerna syns också i att det är dålig kommunikation mellan teamen. Den ena business managern menar att det vore bra att bryta murar och komma närmare varandra och göra gemensamma aktiviteter. Den andra business managern menar att denna fråga måste ifrågasättas, att det kan finnas fördelar med att bryta ned gränserna mellan teamen samtidigt som det finns fördelar med att behålla dem, för att främja konkurrensen mellan teamen. Ett beslut har emellertid fattats i ledningsgruppen om att teamen skall börja närma sig varandra.

Svenska Mässan genomför en personalenkät en gång per år, som både presenteras i koncernomfattning, affärsområdesomfattning samt uppdelad i de olika teamen. I personal-

enkäten undersöks om personalen anser sig ha de verktyg som behövs för att genomföra sitt arbete. Mankert menar att detta är viktigt för att undvika stress och att personalen går in i väggen. Han menar också att han har inspirerats av Jan Carlzons bok *Riv Pyramiderna* som handlar om att ge makt till frontpersonalen, för att de ska våga ta beslut när de är nära kunden. Mankert belyser detta vidare genom följande: *"Du äger kunden bara i dom ögonblicken så då måste du ha mandat att göra det kunden vill och ha möjlighet att ta det beslutet"*¹¹¹.

4.2.3 Motiverad och bekräftad/uppskattad personal

Mankert menar att en serviceorganisation kräver ett stort engagemang av sina ledare, och poängterar vidare vikten av att synliggöra och bekräfta sina medarbetare. *"Det är emellertid det som hela livet går ut på, för de flesta människor, att bli sedd och bekräftad"*¹¹². Han tror därför att det är extra viktigt i en organisation där personalen konstant behöver vara positiv. Han poängterar därför engagemanget hos ledarna för att personalen skall kunna bli sedd och bekräftad.

4.2.3.1 Engagerad organisation

Ledningen av koncernen Svenska Mässan har genom förändringsarbetet ämnat skapa en friare, öppnare och flexiblare organisation, där medarbetarna känner sig motiverade att genomföra *värdskap i världsklass* gentemot både interna och externa kunder. Den nya strukturen har bidragit till att personalen i större utsträckning har förståelse för sina medarbetares arbetsuppgifter, samt helheten i framförallt affärsområdet Mässor, menar Carlsson. Organisationen beskrivs idag som platt och engagerad, där alla är delaktiga, samt flexibel och snabb. Det framkom samtidigt att organisationen till viss del är otydlig, genom att business managernas egentliga roll är diffus. Det har skett en ökad flexibilitet, i och med att teammedarbetarna jobbar i flera projekt och därigenom har mera kunskap och större insyn i de olika projekten inom teamet. Vid sjukdom eller annan frånvaro, kan en kollega rycka in och hjälpa till i större utsträckning i det fall det skulle behövas. Detta menar business managerna har medfört en större arbetsglädje på grund av att medarbetarna känner större delaktighet, lär sig mer, känner att de blir en större kompetens för verksamheten, samt ett tajtare team. Business managerna menar att den nya organisationsformen är positiv. Cheferna arbetar närmare medarbetare och det är mindre grupper, vilket gör att medarbetarna arbetar

¹¹¹ Mankert, L, 2006.04.20

¹¹² Carlsson, U, 2006.05.03

närmre varandra. Den nya organisationen har bidragit till, att både medarbetare och chefer har större möjlighet att påverka olika beslut och utformning av olika dokument som rör deras område. Business managerna har stor handlingsfrihet, både med att utforma arbetssätt, hur budgetarbetet planeras och hur posterna ska fördelas. De kan i stor utsträckning själva planera för hur de anser den bästa teamdagen för deras team ska se ut.

Carlsson, samt de olika business managerna, menar vidare att i och med att de kontinuerligt börjat med att utforma marknadsplaner och affärsplanen tillsammans har personalen blivit mer delaktig, samtidigt som de har en större förståelse för de utsatta målen och därigenom lättare att arbeta mot dem. Hon menar vidare, att en del av motiveringen av personalen sker genom de olika utbildningsprogrammen. De olika business managerna planerar olika teamutbildningsdagar, där de själva kan utforma planen utifrån vad teamet behöver. Affärsområdeschefen tar även upp, att deras satsningar på friskvård är en ytterligare motivationsfaktor. Detta är någonting som också krävs enligt lagen. Affärsområdet Mässor har startat ett testprogram, där de olika teamen har möjlighet att träna på arbetstid. Dessa träningsprogram är utformade efter individens behov och deras hälsa kontrolleras genom regelbundna kontroller.

4.2.3.2. Delaktighet

Delaktighet är ett mål som affärsområdet eftersträvar. Alla respondenterna på ledningsgruppsnivå har betonat vikten av delaktighet på alla nivåer. De båda business managerna menar, att de i stor utsträckning känner sig delaktiga i de beslut som rör affärsområdet. Samtidigt som personalenkäten visar på att känslan av delaktighet har ökat bland medarbetarna under de senaste åren. Alla respondenterna anser att medarbetarna överlag i affärsområdet är delaktiga i besluten i större utsträckning i den nya organisationen. Det beror i viss utsträckning på vad det är för typ av beslut. Exempelvis arbetar de olika business managerna i en grupp tillsammans med affärsområdeschefen för att skapa en plan över utvecklingen de närmaste tre åren. Gällande andra beslut finns det en plan, för på vilken nivå som besluten skall fattas. Som vi nämnde i början av stycket har vikten av delaktighet betonats i stor utsträckning av ledningen. En av business managerna ifrågasätter emellertid detta i viss utsträckning eftersom ordet inte blivit definierat inom organisationen. Vidare ifrågasätts även personalenkätens fråga gällande delaktighet. Hon undrar vad det är som medarbetarna känner sig mer delaktiga i.

4.2.3.3 Möjliggörande och öppenhet

Det finns ytterligare ord och begrepp som under intervjuerna uppkommit som extra viktiga inom organisationen. Dessa är möjliggörande och öppenhet. Respondenterna på ledningsnivå menade alla, att de kontinuerligt arbetar för att förbättra dessa aspekter inom organisationsklimatet. Affärsområdeschefen menar att de genom förändringsarbetet kommit en bra bit på väg, men att det fortfarande finns mycket kvar att arbeta med. Gällande öppenheten finns alla dokument, som de olika teamen utformar, tillgängliga för alla medarbetare i koncernen. Detta bidrar till att det går att spåra precis hur resurserna inom koncernen fördelas. Hon menar även att det nya arbetet med marknadsplanerna och affärsplanen bidragit till, att skapa ett organisationsklimat som präglas av öppenhet, delaktighet och möjliggörande, eftersom alla medarbetare får en större förståelse för helheten, samtidigt som de är med och utformar organisationens planering den närmaste tiden. Vidare har alla respondenterna betonat vikten av att alla medarbetare oavsett position har en del i ansvaret att skapa ett möjliggörande klimat. Det behöver starta på ledningsnivå, men de olika teammedarbetarna har minst lika stort ansvar att möjliggöra för medarbetarna att växa. Genom att göra detta bidrar de till ett klimat som gynnar alla.

4.2.3.4 Synlighet

Förändringsarbetet har lett till att personalen är mer synlig, genom mindre grupper, fler chefer, bättre tillhörighet och närmare samarbete inom teamet. De små grupperna/teamen infördes för att få mer arbetsgrupperingar, där de som arbetar med liknande arbetsområden, sitter nära varandra och kan lättare utbyta information. Detta menar ledningen har bidragit till att individerna mår bättre, bland annat genom att de arbetar i tightare team, som skapat en känsla av större tillhörighet. Det är vidare lättare att arrangera olika gruppaktiviteter tillsammans i en mindre grupp. Ytterligare fördelar med närheten och tillhörigheten i teamen menar Carlsson är att *”man känner att sin närmsta chef och även andra kolleger vet mycket mer vad mina styrkor och svagheter är, vad mina ambitioner är, vad jag vill, alltså, man är mycket mer en egen individ”*¹¹³. De olika individerna i teamen har möjlighet att synas i större utsträckning än tidigare. De som vill ha mer uppmärksamhet kan få det, utan bekostnad av någon annan medarbetare. Samtidigt kan den person som inte tar stor plats naturligt, synas mer och känna sig bekväm i detta, i och med de små grupperna.

¹¹³ Carlsson, U, 2006.05.03

Mellancheferna menar att affärsområdet har utvecklats mycket under de senaste två åren, sedan omorganisationen. I samband med förändringsarbetet var personalen i stor utsträckning vilse. De behövde finna sin plats i denna organisation, med sin nya position och tjänst, anpassa sig till nya arbetssätt och nya chefer, samt att acceptera att medarbetare slutade. Det var en svår period, men samtidigt var det en nyttig period. Personalen började fundera över om de ville vara kvar och vad de egentligen ville göra. Omorganisationen har bidragit till bättre trivsel och att personalen mår bättre. Detta menar en av business managerna kan bero på att personalen, genom nya strukturer och arbetssätt, tvingats bli mer delaktiga i målformuleringar för och planeringar av det projekt de är aktiva inom. Det har tagit tid för personalen att finna sin plats och roll i den nya organisationen, samt att acceptera det nya sättet att arbeta på. Det skedde en del förflyttningar mellan olika team till en början, men detta har i dagsläget stagnerat.

4.2.3.5 Bekräftelse

Bekräftelse uppkom vid flertalet intervjuer som en drivkraft för personalen inom Svenska Mässan. Mankert exemplifierade detta och förklarade hur de arbetar med detta inom organisationen. De försöker välja ut goda exempel, ge positiv feedback, samtidigt som de inte drar sig för att tala om när personalen gör mindre bra saker. Vi vill belysa detta genom följande citat: *"det är bättre att man får negativ kritik än att man inte får någon alls. Det finns ju studier på, det bästa är ju att få positiv feedback, sen kommer negativ feedback, det värsta är ju att ingen bryr sig alls"*.¹¹⁴ Carlsson och Mankert poängterar att de måste ha ett humant ledarskap eftersom de inom affärsområdet har olika perioder som kräver extra mycket, framförallt perioden innan projektets mäsas ska arrangeras. Mankert anser vidare att detta är ett område de behöver arbeta vidare med, eftersom det alltid går att förbättra.

4.2.3.6 Öppenhet och frihet

Mankert anser att öppenhet skall karaktärisera organisationen och att frihet skall finnas inom organisationen. Vidare menar han att människor är kloka och begåvade individer som inte vill göra fel. *"Alla vill vi ju få beröm och bli bekräftade för att göra rätt, men svårigheten är ju att ge människor rätt förutsättningar och ge dem rätt förutsättningar och möjligheter och det*

¹¹⁴ Mankert, L, 2006.04.20

är väl där vi brister i ledningen att man inte gör det”.¹¹⁵ Carlsson menar även hon att organisationen karaktäriseras av en öppenhet. All personal har tillgång till allt som dokumenteras oavsett position. Respondenterna på ledningsnivå har alla betonat vikten av att kunna sälja in produkter, värderingar och vidare till sina anställda. Det är viktigt att alla medarbetare tror på det företaget står för, för att kunna genomföra ett bra arbete ut mot organisationens kunder.

4.3 Internt utdelat material

Svenska Mässan köper in två olika böcker som de ger till sina anställda, bland annat för att kommunicera deras olika ståndpunkter i frågor som rör medarbetarskap, värdskap och ledarskap.¹¹⁶ Böckernas titlar är *Den tjänande ledaren - konsten att skapa välkomnande företag och platser*¹¹⁷ och *Det goda värdskapet - konsten att få människor att känna sig välkomna*¹¹⁸. Vi kommer nedan att presentera de stora dragen i dessa böcker för att visualisera de tankegångar som ledningen vill kommunicera genom dessa böcker. Vi har valt att dela in dessa presentationer i olika avsnitt; Värdskap, medarbetarskap, ledarskap och verktyg för olika personlighetstyper.

4.3.1 Värdskap

Budskapet i boken är att medarbetarnas största uppgift är att få kunder att känna sig välkomna. I värdskapet handlar det inte om vad du gör utan sättet du gör det på och framförallt att medarbetarna har en vilja att få gästerna att trivas. Ett bra värdskap bidrar till att verksamheten får ett bra rykte. En gäst som är nöjd med sitt besök är inte längre bara en gäst, utan även marknadsförare, produktutvecklare och producent av dess egna upplevelser av verksamheten. I en serviceorganisation är det personalen som är den viktigaste resursen. Det är personalen som är den som avgör företagets överlevnad.¹¹⁹ Det mest grundläggande för att kunna utföra ett bra värdskap handlar om att all personal måste ha en förståelse för organisationens helhet. Att gästen kliver in i en helhet där personalen utgör en del av den helheten. Gästen uppfattar det som att det som personalen säger, det säger även organisationen; det som personalen gör det gör också organisationen.¹²⁰

¹¹⁵ Mankert, L, 2006.04.20

¹¹⁶ Arnevall, P, 2006.04.21

¹¹⁷ Gunnarsson, J, et al, 2004

¹¹⁸ Ibid.

¹¹⁹ Gunnarsson, J, et al, 2002

¹²⁰ Ibid, s. 64

4.3.2 Medarbetarskap

En av de viktigaste grunderna för att få ett värdskap att fungera är att alla medarbetare har roligt på jobbet, oavsett var i organisationen de befinner sig. Det är en stor skillnad för en gäst att komma in i en affär där personalen skapat en miljö som präglas av glädje och humor, där ansvar visas genom professionalism, öppenhet och ärlighet istället för genom förutsedda regler och principer.¹²¹ Varje medarbetares trivsel ligger till grund i organisationen och värdskapet är väl förankrat hos personalen.¹²² Det interna värdskapet behöver fungera även det, mellan avdelningar och ha stöd i ledningen.¹²³

4.3.3 Ledarskap

Ledarens uppgift är att hitta ett sätt att motivera personalen och att uppmuntra mod, eftersom det leder till en mer kritisk organisation, som i större utsträckning kan utvecklas. Det krävs att organisationen präglas av en icke-dömande attityd, för att medarbetare ska våga uttrycka sina åsikter. Gunnarsson menar även att denna typ av kultur bidrar till att det blir en tydligare organisation, eftersom alla får komma till tals och frågor, tankar och idéer strömmar friare.¹²⁴ *”Medarbetarna är värdskapets utövare och ledarens mål är att bygga upp en tjänande kultur där medarbetarna sätts i centrum.”*¹²⁵

En ledares främsta uppgifter går att sammanfatta i tre områden, förstå, göra och beskriva. Det är vanligt att medarbetarna i en stor organisation arbetar för sin enhet utan att förstå sig på helheten. Ledarens roll är att se helheten, att förstå sammanhang, hur saker och ting hör ihop och hur de olika avdelningarna kan interagera med varandra för bästa utveckling. Det viktigaste för en ledare är att hitta sig själv, vara sig själv och inte försöka eftersträva någon annans sätt att leda och styra andra människor, samt att inse vikten av att ständigt utvecklas. Vidare bör såväl ledare som medarbetare våga göra misstag och att lära av sina misstag. Kunskapen hittar vi i själva misslyckandena.¹²⁶

¹²¹ Gunnarsson, J, et al, 2002, s. 85f

¹²² Ibid s. 102

¹²³ Ibid s. 91ff

¹²⁴ Gunnarsson, J, et al, 2004, s. 119f

¹²⁵ Ibid, s. 112

¹²⁶ Ibid, s. 45ff

4.3.4 Verktyg för Personlighetstyper

Det kom under 1970-talet en studie som heter Andersson, Svensson och Hansson, vilken syftade till att öka förståelsen för olika personligheters betydelse i en organisation och deras behov av att få information. Dessa personlighetstyper kan användas som ett verktyg inom organisationer för att få medarbetarna att nå självinsikt och förstå att människor är olika. Att personalen är medveten om vilken personlighetstyp de själva tillhör underlättar i mötet och förhållandet till gästerna. Detta är en grundläggande faktor för att få ett värdskap att fungera, och det är avgörande att personen i fråga är ärlig mot sig själv, sina medarbetare och mot gästerna.¹²⁷

4.3.5 Det utdelade materialets betydelse i organisationen

Vi nämnde i början av detta avsnitt att böckerna *Den tjänande ledaren* och *Det goda värdskapet* delas ut av ledningen till alla anställda och nyanställda inom Svenska Mässan. Den empiriska undersökningen har således visat att budskapet i böckerna är väl förankrade i ledningsgruppen, men ledningen har inte lyckats med att sprida budskapet längre ner i organisationen. Det har inte genomförts någon uppföljning efter det att böckerna delats ut. Respondenterna på ledningsnivå diskuterade i stor utsträckning om böckernas olika begrepp och hur de måste arbeta på ett mer effektivt sätt, i enlighet med vad Gunnarsson et al belyser i böckerna. Medan respondenterna på lägre nivå refererade till böckerna som någonting som de läste för ett tag sedan.

4.4 Kapitlets summering

Svenska Mässan affärsområde Mässor har återkommande mässor, vilket medför att de är beroende av relationsbyggande och mer beroende av personalen, än vad kanske andra serviceföretag är. Ett förändringsarbete skedde 2003-2005 vilket medförde en minskning av personalen men också ett satsande på den kvarvarande personalen som på det sättet har fått mycket uppmärksamhet. Vidare medförde förändringsarbetet tydligare strukturer och närmare chefer med personalansvar.

Svenska Mässan vill inte ha regler utan vill att personalen skall styras av det egna förnuftet och organisationens grundfilosofi, *värdskap i världsklass*. Anledningen till att regler undviks är förhållanden i servicebranschen, samt servicemötens och kundernas föränderlighet.

¹²⁷ Gunnarsson, J, et al, 2002, s. 38f

Ledarna vill att medarbetarna skall kunna *"prata med de lärde på latin och bönder på bönders vis."* Organisationen satsar på ledarskapsutbildningar där VD Lennart Mankert vill att de ska lära sig att få medarbetarna att växa och öka deras anställningsbarhet. Inom affärsområdet satsas det mycket på delaktighet och utbildning för samtliga medarbetare.

Mankert anser vidare att öppenhet skall karaktärisera organisationen och att frihet skall finnas inom organisationen. Vidare menar han att människor är kloka och begåvade varelser som inte vill göra fel, *"alla vill vi ju få beröm och bli bekräftade för att göra rätt, men svårigheten är ju att ge människor rätt förutsättningar och ge dem rätt förutsättningar och möjligheter och det är väl där vi brister i ledningen att man inte gör det."*

”It is by acts and not by ideas that people live.”

Anatole France (1844 – 1924)

Kapitel 5 – Differentierat ledarskaps relevans i verkligheten

Vi kommer i följande kapitel att analysera materialet från den empiriska undersökningen med utgångspunkt i modellen Differentierat ledarskap. Vi börjar kapitlet med att presentera vår analys, i vilken utsträckning, vi tror att organisationsformen stiftelse påverkar Svenska Mässans affärsområde Mässor. Analysen är därefter uppbyggd med utgångspunkt i de tre delarna som differentierat ledarskap är uppbyggd utifrån: att förstå uppgiften, att ha möjlighet att utföra uppgiften, samt att ha motiverad, bekräftad och uppskattad personal. Varje del i modellen avslutas med en summering och hela kapitlet knyts samman genom en avslutande summering. Våra slutsatser presenterar vi i nästkommande kapitel.

Vi tror att en nöjd medarbetare är en produktiv medarbetare, vilken kan bidra till att skapa en produktiv organisation. Vår hypotes är således att ledningen i organisationen bör gå från att sätta kunden i centrum till personalen i centrum. Modellen *Differentierat ledarskap* är ett tillvägagångssätt, vilken ledningen kan arbeta utifrån, för att prioritera sina interna kunder. Vi vill applicera den på en serviceorganisation, som menar att personalen är central för organisationen. Vi kommer vidare att se om modellen kan hjälpa till att påvisa brister, samt skapa förslag till förbättringar inom den undersökta organisationen. Detta för att se om differentierat ledarskap kan användas för organisationer gällande personalutveckling.

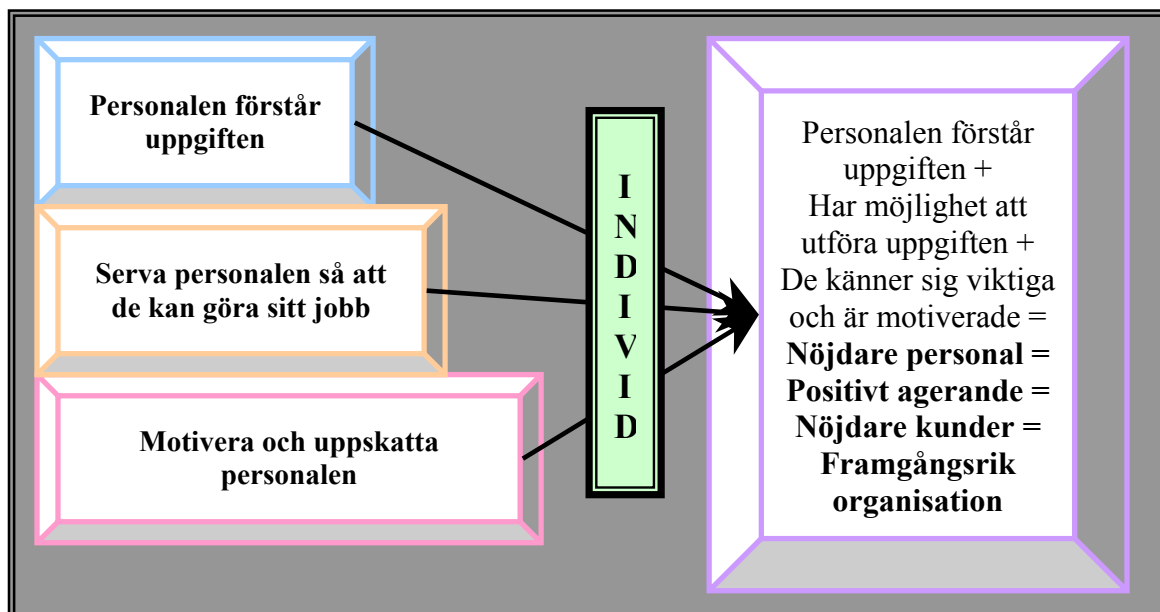
5.1 Organisationsformen Stiftelse

Svenska Mässans VD Lennart Mankert menar att organisationsformen inte påverkar ledarskapet eller verksamheten i övrigt. Vi menar att organisationsformen medför att Svenska Mässan till skillnad från publika företag har en bättre möjlighet till långsiktighet. Detta på grund av att Svenska Mässan inte har externa intressenter med avkastningskrav, utan deras resultat kan användas direkt till satsningar inom verksamheten. Detta tror vi kan bidra till att mer pengar kan satsas på personalen och utbildningar som långsiktiga investeringar, vilka påverkar framtida resultat. Vi tror att stiftelse som organisationsform även påverkar, med anledning av att Svenska Mässan har stöd från näringslivet och kommunen, samt har som främsta syfte att främja besöksnäringen. Vi tror likväl att de paralleller, liknelser och slutsatser som vi drar mellan Svenska Mässan och *differentierat ledarskap* kan appliceras på andra serviceorganisationer, oavsett organisationsform. Detta eftersom vi menar att

differentierat ledarskap kan förbättra personalens effektivitet och kvalitet och därigenom organisationens. Detta är något de flesta vinstdrivande organisationer strävar efter.

5.2 Från kunden i centrum till personalen i centrum

I följande avsnitt kommer vi att analysera hur användandet av modellen *Differentierat ledarskap* kan förekomma i verkligheten, genom att utgå från den empiri som samlats in från Svenska Mässans affärsområde Mässor. Modellen *Differentierat ledarskap* presenterades i avsnitt 1.3. Nedan återfinns den förklarande figur som vi utvecklade, i den utformning som den är relevant för detta kapitel.



Figur 2:3 Delmomenten i differentierat ledarskap

Differentierat ledarskap är en modell som vi har skapat. Innehållet är inte nytt, utan det är sammansättningen av gamla teorier och vikten av företeelserna som vi vill poängtera. De tre viktigaste aspekterna, som vi här vill belysa är: *vad skall göras, kan det göras samt varför skall det göras?* Dessa tre aspekter innefattar tre nyckelord som är viktiga för helheten; *människor, ledarskap och service*. De här tre orden kommer att användas som utgångspunkter i analysens olika delar.

Att gå från att sätta kunden i centrum till personalen i centrum är den mest grundläggande tanke som *differentierat ledarskap* handlar om. I det fall som de teorier vi presenterat stämmer

bör det innebära att ledarens främsta uppgift är personalen och därigenom bör personalen vara ledarens främsta prioritet. Satsningar bör göras för att skapa ett motiverande arbetsklimat, för att personalen ska trivas och må bra. Det är således viktigt att tänka på att människor är olika, vilket innebär att alla medarbetare behöver olika typer av incitament för att trivas. Detta skulle innebära att ledaren redan i samband med rekryteringen bör rekrytera medarbetare som känner stimulans av att arbeta i organisationens miljö. Däremot har våra undersökningar visat att det är viktigt att se till att ha olika personlighetstyper representerade för att på ett effektivt sätt komplettera varandra i organisationen.

De teorier som vi har presenterat menar att den interna servicen och det interna agerandet präglar uppträdandet mellan frontpersonal och gästen, samt möjliggör för personalen att skapa ett bättre sanningens ögonblick. Vi presenterade i ett tidigare kapitel en teori om att människor agerar utifrån hur andra människor agerar och inte utifrån vad andra människor säger. Vi menar, med utgångspunkt i detta, att det viktigaste för att skapa en bra servicekänsla är att ledarna behandlar sina medarbetare som de vill att medarbetarna ska behandla varandra och organisationens kunder. Ledarna bör lära sig att förstå medarbetarnas olika behov, vilket är en del av *differentierat ledarskap*. Svenska Mässan vill anställa människor som motiveras av att skapa något bra för andra, människor med rätt inställning och rätt attityd. Vi tror att detta i grunden är en bra ansats, men att det kan vara svårt att definiera den rätta inställningen och attityden. Vi tror vidare att det är någonting som behöver kunna utvecklas i takt med att organisationen förändras, vilket bidrar till att en tydligt utskrivna syftning snarare skulle vara av ondo än av godo.

Värdskap i världsklass har diskuterats under samtliga intervjuer, vid insamlandet av det empiriska materialet. Det framstod vara det mest grundläggande i organisationen, möjligtvis till och med den rätta inställningen. Våra undersökningar visade att visionen har fått fäste i organisationen och används, men många gånger utan att medarbetarna tillförlitligt är införstådda i vad det innebär. Detta tror vi bidrar till att skapa den otydlighet som några av respondenterna känner präglar organisationen och strukturen i organisationen. Vi anser att *värdskap i världsklass* är en bra ansats som skulle fungera bättre om det får en enhetlig syftning, som sprids mer effektivt och används bland personalen. Detta kan arbetas med i exempelvis workshops och liknande för att få en bättre implementering inom organisationen. Dessutom tror vi att en sådan satsning kan bidra till, att medarbetarna känner en större trovärdighet gentemot ledningen. Det kan samtidigt leda till att de agerar på ett bättre sätt i servicemötet på

grund av bättre förståelse för vad som är grundvärderingen i organisationen, samt bidra till att vidmakthålla den rätta inställningen. Den rätta inställningen och implementeringen av denna bygger på ett kollektivt individtänkande. Med det menar vi att informationen är kollektiv, men måste troligen anpassas av sändaren med utgångspunkt i mottagaren.

Denna modell kan verka simpel. Detta menar vi är poängen med modellen. Vi menar att de tre företeelserna; *att förstå, att kunna och att vilja* är grundläggande för att arbetet ska bli bra och servicen till kund ska bli fullständig. Med utgångspunkt i hänseendet att de är enkla och grundläggande menar vi, att detta är något de flesta organisationer borde använda sig i större utsträckning av för att skapa bra servicemöten. Lennart Mankert instämmer i detta, när han beskriver hur de arbetar genom människor och att om organisationen inte fungerar i sanningens ögonblick fungerar inte organisationen fullt ut. Men om det är simpelt och grundläggande, varför brister ibland organisationer när det gäller dessa enkla delar?

5.2.1 Förstå uppgiften

Den första delen av differentierat ledarskap handlar om att ledningen måste se till att medarbetarna förstår sina uppgifter. Många ser det som en självklarhet att medarbetaren måste förstå uppgiften. Vi menar här att det handlar om en djupare nivå av att förstå uppgiften. Det handlar inte bara om att ledningen och mellanchefer ska utbilda sin personal i exempelvis receptionen, utan medarbetarna ska förstå deras påverkan och roll i hela organisationen, vilken del i helheten av organisationen som de utgör. I detta ingår även att medarbetaren får förståelse för vad helheten är, varför saker görs som det görs, samt varför olika prioriteringar görs från bland annat ledningen. I denna del är det viktigt, att ledningen förstår och känner sin personal för att kunna anpassa informationen. Aspekten förstå uppgiften kommer nedan att analyseras med hänsyn till de tre ord som vi tidigare nämnt; *ledarskap, service och människor*. Vissa delar kommer att tas upp och diskuteras flera gånger i olika stycken på grund av att de olika områdena hänger samman.

I den teoretiska referensramen tar vi upp vikten av att affärsplanen, mål, vision med mera effektivt kommuniceras ut till medarbetare och att ledningen aktivt arbetar för detta. De behöver kontinuerligt finnas i medarbetarnas och ledarnas medvetande, för att alla ska sträva mot gemensamma mål. Det är därigenom viktigt att kommunikationen inom organisationen fungerar både i upp- och nedåtstigande led. För hur ska en medarbetare kunna utföra sin

uppgift om den inte är medveten om vad avdelningens och organisationens arbete, syfte och mål är? Inom affärsområdet Mässor uppgav samtliga respondenter svaret att förändringsarbetet har förbättrat medarbetarnas deltagande och därigenom kunnandet och medvetenheten om hela organisationens mål, men även de olika teamens mål. I empirin presenterade vi att det inom Svenska Mässan affärsområde Mässor ständigt sker ett utvecklingsarbete med affärsplaner och marknadsplaner. Detta medför att medarbetarna har blivit involverade i större utsträckning än tidigare. Det bidrar till att medarbetarna känner sig mer delaktiga, de har en större förståelse för sina olika uppgifter, andras uppgifter samt affärsområdet som helhet. Att medarbetarna inom affärsområde Mässor har förståelse för helheten är vidare viktigt, eftersom de olika teamen representerar hela organisationen i alla sina olika kundmöten inför de olika mässorna. Detta stöder vår modell som påvisar vikten av att ledare inom organisationen behöver fokusera på att personalen är införstådd i vad organisationen står för och representerar, samt vilken del i helheten de har. Vi menar att affärsområdet har lyckats i sitt ledarskap i denna aspekt. De strävar ständigt efter att förbättra affärsplanerna, genom medarbetarnas tankar och idéer, samt att förbättra medarbetarnas kunskap och insikt i affärsområdets och de olika teamens syfte, mål och uppgift. Den empiriska undersökningen visade likväl på att de olika teamen i lite för liten utsträckning känner till hur de andra teamen arbetar. Det fanns emellertid en medvetenhet kring detta, vilket är positivt för en möjlig förändring.

Att få personalen att tillfullo förstå organisationen, dess mål och syfte, samt deras egen position och dess uppgifter kan vara svårt. Detta tror vi till viss del kan bero på att det som regel tas för lättasamt. Vi har tidigare presenterat att arbetet med att utbilda sina medarbetare att förstå sina uppgifter har flera dimensioner än att de bara får förståelse för sin egen uppgift. Vi anser att Svenska Mässan har lyckats att implementera detta i den nya organisationen inom affärsområde Mässor. Det rådde en stor tydlighet i samband med att förändringsarbetet skedde. Detta har vi förstått varit på gott och ont. Vi vill emellertid påvisa att vi tror att detta har varit nyttigt för den nya organisationen. Ledningen kommunicerade klart och tydligt vad som gällde och att det inte gick att ändra på. Det handlade om för personalen i detta hänseende att acceptera eller lämna. Vi tror att utan detta ultimatum som ledningen satte, hade den nya organisationen lätt återvänt till gamla hjulspår och omorganisationen hade till viss del misslyckats.

Ledningen behöver vidare tydligt kommunicera medarbetarnas roll samt arbetsuppgifter för att undvika tvetydligheter och missförstånd. Vi tror att ett led i att få en medarbetare att bättre

förstå sin uppgift är, att de även får en förståelse för andra medarbetares uppgifter. Det är viktigt att de vet var egna befogenheter och ansvar börjar och slutar, samt var andras tar vid, för att kunna ge bra service till andra medarbetare och till organisationens kunder. Detta bidrar även till att en effektivare organisation skapas. I och med omorganiseringen utformades en helt annorlunda organisation inom affärsområde Mässor. Vi har tidigare presenterat detta förändringsarbete. Respondenterna har alla varit positivt inställda till förändringsprocessen och alla menar att på det stora hela har strukturen inom affärsområdet förbättrats markant. Alla respondenterna berättade att omorganisationen lett till att medarbetarna kommit närmare varandra, samt sin närmaste chef. Ett öppnare och effektivare klimat skapades. Det framkom huruvida att några av respondenterna känner en viss besvikelse gentemot ledningen och dess förmåga att tydligt kommunicera deras egentliga roller. Detta är en fråga som vi menar att affärsområdet måste arbeta med och bli bättre på. Den otydlighet som råder angående business managernas roll i den nya strukturen har lett till att deras tjänstebeskrivning har ifrågasatts. Detta anser vi vara allvarligt. Teammedlemmarna får svårare att veta vem som tar vid där deras befogenheter och ansvar slutar, samt att deras trovärdighet gentemot organisationen minskar när ledningen misslyckats i att kommunicera den roll deras närmsta chef innehar.

Vi har fått uppfattningen om ledarskapet inom de olika teamen präglas av det vi kallar *differentierat ledarskap*, det vill säga anpassat ledarskap inom varje team och till varje individ. Vi har emellertid inte haft möjlighet att undersöka de olika teammedarbetarnas uppfattning om detta, med anledning av att detta inte var en huvudfråga för denna uppsats. I den empiriska undersökningen framgick huruvida att Svenska Mässan har tydliga intentioner att implementera ett individanpassat ledarskap, bland annat genom deras arbete med att få sina medarbetare att förstå olika personlighetstyper och deras behov i generella drag. Detta kommunicerades till oss under våra intervjuer med de respondenter som sitter med i ledningen. Vilket kommer att diskuteras närmare i stycke 5.3 det utdelade materialets relevans.

Svenska Mässan satsar mycket pengar på sin personal och sina ledare genom utbildning. Organisationen anser att välutbildad personal gynnar organisationen på lång sikt. Detta stämmer helt överens med de teorier som finns gällande servicepersonal, vilka vi tidigare presenterat. Vi vill här poängtera att Svenska Mässan ser utbildningen som ett led i att göra människor mer anställningsbara både inom och utom organisationen eftersom de har som mål

att bidra till näringslivet i Göteborg. Detta medför att andra organisationer med andra intressen såsom rent vinstintresse inte alltid ser till de långsiktiga vinsterna av att ha en välutbildad personal utan snarare till de korta finansiella vinsterna. Syftet med ledarskapsutbildningarna är att lära ledarna att skapa förutsättningar för var och en av gruppens medarbetare. Detta visar på att ledningen ser till individens olikheter och behov, samt inser att chefer behöver lära sig att hantera dessa för att få ett optimalt resultat.

Vi har ovan diskuterat det differentierade ledarskapets första del med utgångspunkt i aspekterna människor och ledarskap. Den tredje aspekten som vi presenterade i början av detta kapitel var service. Service existerar inte utan människor och bör därigenom anpassas till individen. I detta hänseende är service viktigt i två riktningar, dels mellan frontpersonal och kund, men till att börja med mellan medarbetare. Vi har diskuterat vikten av att förstå sitt ansvar och sina befogenheter, samt sina medarbetares för att få en skapa en effektivare verksamhet och skapa en helhet för kunden. Service Management handlar i stor utsträckning om att hela organisationen måste fungera effektivt för att optimera känslan i servicemötet för kunden. Exempelvis har den största delen stor kompetens i sina olika arbetsuppgifter, men det krävs även en förståelse för sina medarbetares arbetsuppgifter. Samtidigt som det är viktigt att ge service till varandra för att medarbetarna inom organisationen ska trivas i större utsträckning och att kunden i slutändan ska få den bästa möjliga servicen. En av respondenterna belyste detta ytterligare. Hon menade att det är viktigt behandla sina medarbetare på ett bra sätt om hon vill att de ska behandla kunden på bästa möjliga sätt. En viktig utgångspunkt är att behandla personalen väl för att de i sin tur ska behandla kunderna väl. Detta kommer vi att diskutera vidare i avsnitt 5.2.3 Motiverad, bekräftad och uppskattad personal.

Serviceorganisationer medför ett stort krav på effektiv kommunikation, som vi ovan diskuterat. Ledarnas viktigaste roll, i denna aspekt, är att kommunicera med medarbetare om viktig information, deras position i organisationen, nya beslut och så vidare. Den ena delen av informationsspridningen inom affärsområde Mässor sker genom den gemensamma utformningen av marknadsplanerna och affärsplanen. Vi har tidigare diskuterat det positiva i att medarbetarna blir mer delaktiga i organisationen, samtidigt som de får en bättre förståelse för sitt arbete, samt verksamhetens. Det är samtidigt ett bra sätt att både kommunicera och sprida information. Inom Svenska Mässan sker den kontinuerliga informationsspridning genom relativt enkla metoder för ledningen, men vi ställer oss frågande till om detta sätt. De skickar mail, papperskopior etcetera utan anpassning till olika avdelningar eller till individ.

Under de olika intervjuerna ställde vi frågan kring kommunikation, där representanterna från ledningsgruppen refererade till informationsspridning. Det var enbart på mellanchefernivå som kommunikationen kopplades till dagliga kontakter med medarbetare som en dialog snarare än en monolog. Vi fick intrycket om att informationen skickas uppifrån utan uppfattning om hur den uppfattas, om den används eller om den är önskad. Personalen kommunicerar till ledningen framförallt genom personalenkäten en gång om året. Kommunikationens betydelse har presenterats i teorin. Det som framkom i den empiriska undersökningen var bland annat att ledningen misslyckats att på ett effektivt sätt kommunicera business managernas roll i den nya organisationen. Detta kan bidra till att medarbetare tappar förtroende både för ledningen och för mellancheferna, business managerna, eftersom deras roll inte tillfullo är införstådd bland medarbetarna.

5.2.1.1 Summering

Vi har ämnat visa på betydelsen av att alla medarbetare förstår sina arbetsuppgifter samt roll eller funktion inom organisationens helhet. Svenska Mässan affärsområde Mässor har genom sitt förändringsarbete nått en lång väg och satsar på delaktighet, utbildning och information. Den främsta bristen vi ser mellan affärsområde Mässor och ledningen är idag kommunikationen, både att upprätta en dialog och att anpassa utflödet av informationen. Samtidigt är ledningen bra på att se till att information finns tillgänglig för medarbetare. Detta är ett viktigt steg mot en öppen och ärlig organisation, vilket vi fick uppfattningen om att Svenska Mässan eftersträvar. Det som vi direkt kan se att Svenska Mässan har misslyckats med efter det stora förändringsarbetet är till viss del identifierandet av roller, där vi i första hand hänvisar till business managernas roll. Vi anser att affärsområdet Mässor är en bra organisation, som med anledning av förändringsarbetet utvecklats mycket under de senaste åren. Vi har fått uppfattningen om att det ligger mycket tankar bakom nya strukturer och beslut. De har emellertid inte alltid varit tydliga i sina motiveringar eller i förmedlandet av de bakomliggande tankarna. En medarbetares tillvaro förenklas om den är införstådd i *varför*, oavsett om medarbetaren håller med eller inte, eftersom den förhoppningvis får en förståelse för hur beslutsfattaren tänkt. Vi menar att en öppen organisation som den affärsområde Mässor och Svenska Mässan eftersträvar efter underlättar i steg ett *att förstå uppgiften*.

5.2.2 Ha möjlighet att utföra sitt arbete

Att ha möjlighet att utföra sitt arbete innefattar bland annat befogenheter, information och förtroende. I det teoretiska kapitlet refererade vi till författare som hävdar att ledarens främsta uppgift är att möjliggöra. Vi har även refererat till en tidigare genomförd intervju, där en butikschef hävdar att den viktigaste uppgiften en ledare har är att serva personalen, ett annat ord för möjliggöra. De områden som vi skall titta närmare på om affärsområde Mässor har lyckats med är därmed befogenheter, information och förtroende. Vi har delvis behandlar dessa tre aspekter av affärsområdet Mässor, men detta avsnitt kommer att behandla ur ett annat perspektiv. Denna del av slutdiskussionen kommer främst att fokusera på ledarskapet, även om människor och service genomsyrar angreppssättet.

Steg ett av differentierat ledarskap medför att medarbetaren vet vad den skall göra och i enlighet med vår presenterade teoretiska referensram är det ledarens uppgift att se till att medarbetaren kan utföra sitt arbete. Medarbetaren behöver ha information om förändringar, händelser, beslut etcetera för att fortsättningsvis kunna utföra sitt arbete och veta sin uppgift. Ledaren behöver ge medarbetaren förtroende och befogenheter för att medarbetaren skall kunna möta kundens förväntningar. I vår teori presenteras även empowerment management, som handlar om att möjliggöra för medarbetaren. Författare inom denna teoretiska forskning menar att en personal som är flexibel och motiverad, är ett led i arbetet med skapa ett förtroende mellan medarbetare och ledning. Det tillsammans med att ge medarbetaren befogenheter bidrar till ett flexibla servicemöte, och därigenom oftast ett bättre servicemöte. Mankert instämmer i detta och menar att personalen måste ha befogenheter att ta hand om kunden. Flera respondenter inom affärsområde Mässor hävdar vidare att det är viktigt för personalen att ha de verktyg de behöver för att genomföra sitt arbete. Mankert berättar mycket om teorier som han har läst och inspirerats av. De handlade bland annat om att ge makt åt frontpersonalen och att skapa plattare organisationer, samt möjliggöra genom kunskap, utbildning och befogenheter. Det är tydligt att Svenska Mässan och affärsområde Mässor strävar efter att utvecklas i enlighet med dessa teorier.

Förändringsarbetet har bidragit till att personalen har fått en bättre förståelse för sina medarbetares roller, samt för helheten. Detta är viktigt i både steg ett och två i vår modell. Bortsett från den otydligheten som råder angående business managernas roller i verksamheten, har förändringsarbetet lett till att organisationen är mer flexibel. Vi tror och den empiriska undersökningen visar på att grupperingarna i de olika teamen har bidragit till att

kunskapen har ökat inom gruppen, vilket underlättar för teammedlemmarna i sitt dagliga arbete. Det är således team som är slutna och det är ovanligt att de utbyter kunskap mellan teamen. Vi anser att både teammedarbetarna och business managerna hade kunnat ta tillvara på och dragit nytta av den kunskap som finns i de olika teamen. Förståelsen för hur de arbetar inom teamen är idag hög, men vi anser att organisationen brister i att bra nytta av varandras erfarenheter och tillvägagångssätt. Detta är en viktig del i både det första och andra steget av differentierat ledarskap.

I samband med insamlandet av det empiriska materialet framkom det att Svenska Mässan inte anser att organisationen bör ha ett fast regelverk, som deras personal ska arbeta utifrån när de möter kunder och gäster. Mankert menar att de vill undvika ett regelverk och tror att ett sådant skulle snarare begränsa personalen än att hjälpa dem i mötet med organisationens kunder, eftersom både medarbetare och kunder/gäster är unika. Det är positivt att Svenska Mässan har insikten att hantera människor olika beroende på deras olikheter. Vi tror att hans tankar om att ha en grundläggande filosofi och låta sin personal arbeta fritt i enlighet med den, istället för fastställda rutiner, har av godo för en serviceorganisation som Svenska Mässan om det kompletteras med befogenheter och ömsesidigt förtroende. Vi diskuterade tidigare om att vi ställer oss skeptiska till huruvida Svenska Mässan grundfilosofi värdskap i världsklass har fått ett tillräckligt fäste i verksamheten för att kunna användas som en grundläggande utgångspunkt för personalen. Respondenterna på ledningsnivå verkade ha en enhetlig bild av vad grundfilosofin innebär. Vi anser emellertid att deras syn var lite för enhetlig, då nästan exakt samma ord användas för att beskriva vad det handlar om, utan inslag av egna värderingar. Vi tror således att det är ett mycket bra initiativ att låta personalen arbeta fritt och med fria händer genom befogenheter, särskilt efter omorganisationen när de har en chef och medarbetare som arbetar närmare, vilket underlättar kommunikationen. Vidare menar vi med avstamp i de presenterade teorierna, att handlingsutrymme är en förutsättning för att skapa bra och långvariga relationer med kunder, vilket de flesta serviceorganisationer är beroende av för en fortlöpande verksamhet. Svenska Mässan affärsområde Mässor är i allra högsta grad beroende av detta, i och med att de arbetar med återkommande mässor. Förståelsen för detta var emellertid någonting som uppkom under alla intervjuer, vilket är mycket positivt. Respondenterna på olika nivåer i verksamheten anser att det finns en stor handlingsfrihet inom affärsområde Mässor, där medarbetare är mer involverade efter omorganisationen. Cheferna lämnar friare händer till medarbetarna i större utsträckning förutsatt att de utsatta målen och resultaten nås.

Vi har tidigare tagit upp vikten av att ledarna arbetar hårt med att möjliggöra för sina medarbetare. Empowerment management är en ömsesidig ledarskapsstil som måste accepteras från medarbetare för att den ska kunna fungera. Det kräver en organisation som bygger på öppenhet, ärlighet och acceptans. Samtidigt en personalstyrka som är villig att ta ansvar i olika situationer och som tycker om att ha möjlighet att påverka och som vill vara delaktig i olika beslut. Det insamlade empiriska materialet visar att Svenska Mässan affärsområde Mässor verkar vara på väg åt en implementering av empowerment management i verksamheten. Det som främst saknas för att denna ansats ska fungera fullt ut är som i enlighet med föregående avsnitt är en tydligare rolldefinition. Vi menar att i det dagliga arbetet skapar denna otydlighet onödiga missförstånd och på lång sikt kan det leda till att medarbetarna tappar förtroendet för ledningsgruppen. Vi tror att om Svenska Mässan arbetar med detta kan det tillsammans med andra välgenomarbetade ansatser skapa ett ömsesidigt förtroende mellan olika nivåer i verksamheten, samt mellan medarbetare i olika team och mellan teamen. Vi började stycket med att skriva att empowerment management är en ömsesidig ledarskapsstil. Både presentationen av teorin och empirin klargör att detta är vad som behövs i dagens serviceorganisationer, där konkurrensen i affärsområdes Mässors fall inte bara är på nationellt plan utan även på internationellt.

5.2.2.1 Summering

Svenska Mässan affärsområde Mässor är medvetna om vikten av att möjliggöra för medarbetarna men brister ibland på vägen med en otydlighet gällande framförallt medarbetarnas roller i förhållande till varandra. Vår uppfattning är att det är framförallt genom kommunikationen som ledningen brister i att tydliggöra deras tankar och idéer för sin personal. I enlighet med tidigare avsnitt är de områden de framförallt behöver arbeta med att tydliggöra medarbetarnas rollfördelning, samt bättre förankra deras grundfilosofi värdskap i världsklass i organisationen. Risken är att medarbetarna tappar förtroendet för ledningsgruppen och dess ansatser om de inte lyckas med att tydligt kommunicera dem. Satsningarna som görs kan komma att ses som lama försök till förbättringar bland personalen som anser att det inte fungerar i verkligheten och arbetar vidare i gamla vanor. Detta bidrar till att de satsningar som görs på ledningshåll inte får något fäste i verksamheten. Satsningarna är i det fall meningslösa och endast kostsamma för organisationen. Det är bland annat med anledning av detta som vi anser att Svenska Mässan bör fortsätta att arbeta för att på ett effektivt sätt implementera de goda tankar och idéer som finns på ledningsnivå.

5.2.3 Motiverad, bekräftad och uppskattad personal

Det tredje steget i differentierat ledarskap handlar om att skapa en personal som känner sig motiverad att arbeta gentemot verksamhetens och avdelningens mål och vision. Det tredje steget är egentligen inte det sista steget i modellen utan stegen går in i varandra och alla tre bygger på varandras existens. Vi vill emellertid göra klart att det tredje steget är viktigt för det långsiktiga arbetet med att utveckla verksamheten och dess personal. I de fall som organisationen endast arbetar med att utveckla verksamheten för att få de första två stegen att fungera, arbetar organisationen på kort sikt. Det tredje steget är grunden för att verksamheten ska fungera bra på lång sikt, samt att personalomsättningen inte skall bli för hög, vilket blir kostsamt i långa loppet för organisationen. Att motivera, bekräfta och uppskatta personalen är några aspekter som bidrar till att kompetent personal stannar kvar och vill prestera bättre och göra mer för verksamheten. Förutsättningen för detta steg är att de andra två stegen fungerar, samtidigt är detta steget det som är det svåraste och det viktigaste om verksamheten arbetar mot att skapa en långsiktigt effektiv och välfungerande organisation. Precis som i tidigare stycken kommer vi inte att ge direkta förslag till på hur motivering med mera kan ske utan istället diskutera fenomenet och analysera de tendenser som råder inom affärsområde Mässor.

I den teoretiska referensramen skriver vi att det som organisationen ska sälja till kunderna måste ledningen till att börja med sälja in till sin personal. Detta stödjer vår modell om differentierat ledarskap genom att en nöjd medarbetare lättare bidrar till att få kunderna nöjda. Vidare menar vår modell att det är först när medarbetaren vet vad den skall göra, har möjlighet att göra det, samt vill göra det som personalen framgångsrikt kan skapa nöjda kunder. I detta hänseende blir även medarbetaren organisationens främsta tillgång, vilket Mankert instämmer i. Slutsatsen vi drar ur det ovan diskuterade är att om en nöjd medarbetare skapar nöjda kunder bör motivering och uppskattning av personal vara den viktigaste frågan på ledningsgruppens bord.

Affärsområde Mässors förändringsarbete handlade i första hand om att förbättra den ekonomiska effektiviteten och organisationen. Det var indirekt en satsning för att skapa uppskattade och nöjda medarbetare, genom alla de satsningar på miljö och arbetsklimat som gjordes. Detta visar att satsningar på personal kan medföra ekonomisk effektivitet. Bortsett från ekonomiska faktorer var syftet med förändringsarbetet att skapa en friare, öppnare och flexiblare verksamhet, samt att detta skulle leda till mer motiverade medarbetare. I samband med omorganisationen genomfördes och infördes regelbundna teamutbildningar för att

teamen skulle få en bättre sammanhållning. Detta menar vi är en satsning för att motivera sin personal och med andra ord en satsning i enlighet med detta steg av differentierat ledarskap. Teambuildning bidrar vanligtvis till att teammedlemmarna kommer närmare varandra och därigenom skapas ett ansvar gentemot varandra. Samtidigt bidrar den delaktighet som de har, vilken vi tidigare presenterat, att de känner en stolthet inför projektet, vilket driver människor att prestera bättre förutsatt att de trivs. Samtliga respondenter var positivt inställda till den nya organisationsstrukturen. De upplever att de som arbetar i teamen har fått en bättre arbetsglädje beroende på större delaktighet, bättre kompetens, bättre möjligheter att dra nytta av varandras kunskaper i teamet samt att ens chef arbetar närmare. Omorganisationen har även bidragit till att medarbetarna känner sig privilegierade genom satsningar på bättre arbetsmiljöer och uppfräschande av lokalerna.

Vi har tidigare presenterat att ledningen diskuterat att de strävar efter att se till att alla tjänster har en tänkt tillförordnad, som en säkerhet om något skulle hända alternativt om en medarbetare plötsligt skulle sluta. De menar att all personal är ersättningsbar och tankar kring ersättare existerar. Detta menar vi kan vara bra för organisationen som helhet att kunna luta sig tillbaka på den trygghet som en sådan plan kan införliva, men negativt för personalen. Vi tror att det kan leda till att kompetent personal drar sig från organisationen, på grund av att de känner sig osäkra på sin position och framtid i verksamheten. En av respondenterna gav antydningar om känslor rörande denna aspekt. Vi ser emellertid positivt på att Svenska Mässan affärsområde Mässor istället satsar stora resurser på fortlöpande och kontinuerliga utbildningar, samt försök till uppmuntran till ledighet, teamaktiviteter och friskvårdaktiviteter bland personalen.

Hela detta kapitel handlar om att gå från att *sätta kunden i centrum till att sätta personalen i centrum*. Vi menar att en organisation som först sätter sin personals behov i centrum, tydligt skapar möjligheter för medarbetarna att växa i takt med verksamhetens utveckling, skapar nöjda och motiverade medarbetare. Medarbetaren blir medveten om att han eller hon har en del i helheten och vad han eller hon kan bidra till, samt är med och utvecklar. Ett ansvar innebär att medarbetaren har fått ett förtroende, vilket vi menar kan motivera medarbetaren att prestera ytterligare. Ledaren bör lita på sina medarbetare, visa detta tydligt, samt coacha och inspirera sina medarbetare. Vi tror att för att kunna lyckas med detta krävs det att ledaren arbetar nära i det dagliga arbetet, samt finns fysiskt nära. Detta är även någonting som omorganisationen bidragit till. *Att leda är att lyckas genom andra*. Det är en ledningsfilosofi

som vi vill ta fasta på. Detta innebär för oss att om du som ledare skapar mervärde för dina medarbetare skapar du med automatik mervärde för dig som ledare och organisationen.

De viktigaste aspekterna i denna del av analysen är ömsesidigt förtroende, ömsesidig uppskattning och motivation. Vi tror att de första två till stor del påverkar motivationen. Förtroende för ledarna och förtroende från ledarna, samt tydlig visad uppskattning från ledarna tror vi medför att medarbetare arbetar hårdare och vill prestera bättre. Inom affärsområdet Mässor arbetar de med att försöka lyfta fram de goda exemplen och genom den nya strukturen med ledaren närmare medarbetaren finns det större möjlighet för uppskattning. Vi tror emellertid att ifrågasättandet av business managernas roller medför att förtroendet för den närmsta ledaren sjunker. Vi menar då både förhållandet mellan business manager gentemot ledning samt teammedarbetare gentemot business manager. Detta kan bidra till att den uppskattning som visas från dessa ledare inte får samma effekt för motivering beroende på den förvirring som råder angående business managernas egentliga roll i den nya strukturen.

Delägarskap eller andra erbjudande om eget gynnande till medarbetare skapar ofta en motivation för medarbetaren eftersom denne är opportunistisk. Det är svårt för Svenska Mässan som stiftelse att skapa ett delägarskap, bortsett från möjligtvis mentalt delägarskap, samt att skapa en stolthet över att arbeta på Svenska Mässan. Affärsområdet har idag inte heller några direkt bonussystem, vilket skulle kunna vara ett led i att förbättra motivationen bland sin personal. Det vi ser positivt är emellertid de satsningar som görs på utbildning av personal. De har även möjlighet att mellan utbildning hitta på olika gruppaktiviteter.

I ett tidigare avsnitt lyfte vi frågan: *om personalen inte behandlas väl hur skall de då motiveras att behandla kunderna väl?* Det är med anledning av detta viktigt att det finns en intern serviceanda. Om samtliga i en organisation skall vara villiga att rycka in kräver det att människor behandlar varandra väl oavsett vilken nivå i organisationen. En ytterligare faktor för denna framgång är en gemensam stolthet, vilket kan bidra till att medarbetarna gör sitt bästa för sin egen, medarbetarnas och organisationens skull. Vi gick uppfattningen av att detta finns inom affärsområde Mässor men att samarbetet och kunskapsutbytet mellan de olika teamen kan bli mycket bättre. Vidare verkar samarbetet gentemot andra delar av organisationen inte fungera som det borde. Detta på grund av olika erfarenheter, synsätt och typer av verksamheter och kunder.

5.2.3.1 Summering

Det gäller att få medarbetarna att känna sig uppskattade till att trivas med arbetet. Vi menar att det finns en mängd vägar att gå och att det ständigt finns förbättringar att göra. Det första steget är att gå in och analysera hur vi har det idag, hur vi vill ha det, vad medför dessa förändringar för positiva alternativt negativa konsekvenser, samt hur skall vi nå dit. I stort sett alla beslut har både positiva och negativa följder, det gäller att ställa de emot varandra. Exempelvis kan investeringar genom utbildning på kort tid ha ekonomiska negativa konsekvenser och på långsikt skapa medarbetare som trivs, arbetar bättre och skapar nya lösningar där samliga dessa saker medför positiva ekonomiska konsekvenser.

5.3 *Det utdelade interna materialets betydelse för ledarskapet*

Vi valde att presentera det utdelade materialets innehåll för att visa på likheter med det differentierade ledarskapet. Vi är medvetna om att den typ av organisering och ledarskap som vi i denna uppsats förespråkar är långt från den enda. Vi tror således att det är den bästa för serviceorganisationer, tack vare den påvisade hänsynen till de människor som arbetar i organisationen. Vi tror på talesättet behandla andra som du själv vill bli behandlad, eller i en serviceorganisations fall *behandla personalen som du vill att dina kunder skall bli behandlade*.

Vi tror att organisationer behöver välja ett ledarskapssätt. Det som presenteras i det utdelade interna materialet har stora likheter med det differentierade ledarskapet. Detta borde därmed innebära att Svenska Mässan skulle vara en tacksam organisation för oss att göra denna undersökning och analys i. Det verkar emellertid inte som om ledningen har lyckats att implementera tankegångarna i det interna materialet i organisationen. Samtliga respondenter som inte arbetade högst i organisationen var medvetna om att böckerna fanns, men det var bara de högsta cheferna som var medvetna om vad de innebar. Vi fick uppfattningen om att böckerna inte användes i någon större utsträckning, men att det fanns en önskan om en bättre implementering och användning av materialet. Vi anser att det är bra att dessa försök genomförs, men vi ser en stor risk om det inte följs upp och verkligen implementeras i organisationen istället för bara inom ledningsgruppen. Det finns en risk att medarbetare tappar förtroendet för ledningen om dessa typer av aspekter bara diskuteras utan att få någon direkt anknytning till lägre nivåer i organisationen. Vi anser att det är bättre att välja färre aktiviteter som de implementerar fullt ut.

Likheten mellan det interna materialet och *differentierat ledarskap* bör därmed medföra att Svenska Mässan skulle kunna ha användning av det differentierade ledarskapet eftersom de har valt en ledarskapsinriktning som bygger på denna grundläggande filosofi även om den inte implementerats. Svenska Mässan bör därför lägga energi på att skapa en enhetlig bild inom organisationen av dess kultur och ledarskapsfilosofi. Vi anser även att de skall fokusera på en sak i taget under denna process och följa denna igenom ända till slutet för att inte riskera att medarbetarna ser det som en ny satsning från ledningen som snart avslutas när de väljer att satsa på någonting annat.

5.4 Kapitlets summering och slutsatser

Vi tror att en nöjd medarbetare är en produktiv medarbetare och att organisationer etablerade inom personalintensiva branscher, som servicebranschen, drar stor nytta av att sätta sin personal i centrum. Modellen *differentierat ledarskap* är enligt oss ett tillvägagångssätt för ledare och organisationer att lyckas med att sätta personalens behov i centrum, och därigenom skapa en effektivare organisation som både blir mer kundorienterad och personalorienterad. Vi menar att Svenska Mässan, genom sin organisationsform, har möjlighet att satsa pengar på personal genom utbildning och andra incitament. Dessa investeringar kan lättare genomföras med anledning av att Svenska Mässan inte svarar till några ägare och har därigenom inte några externa intressenter med avkastningskrav.

Svenska Mässans ledning har implementerat en grundfilosofi, *värdskap i världsklass*, vilken de vill ska genomsyra hela organisationen. Vi anser att denna satsning är mycket positiv, men våra undersökningar visar att det inte finns en tydlig definition eller förklaring om vad filosofin innefattar. Detta tror vi bidrar till att skapa den otydlighet som organisationen präglas av. Visionen har fått fäste, men inte någon genomslagskraft, vilket vi ser som ett misslyckande i ledningsgruppens ansats att kommunicera till affärsområdets olika individer. Detta är ett tydligt exempel på att kommunikation behöver formuleras med utgångspunkt i mottagaren.

Modellen *differentierat ledarskap*s första delmoment handlar om att ledningen ska se till att medarbetarna förstår sina uppgifter. Svenska Mässans affärsområde Mässor arbetar genomgående och aktivt med att försöka lyckas med detta. Detta för att medarbetarna mer aktivt ska ha en förståelse för deras roll i organisationen och hur helheten fungerar. Vi anser att de har

kommit långt, tack vare den omorganisation som genomförts, samt de nya planeringssätten genom det gemensamma utformandet av marknadsplanerna och affärsplanerna. Denna satsning bidrar till att de olika teammedarbetarna har själva varit med och utformat planen för det projekt som de är aktiva inom. Detta medför att de har full inblick i olika prioriteringar inom projektet, tidsplanen och hur de olika tjänsterna bör komplettera varandra. Utformandet av affärsplanen har även den bidragit till större delaktighet, vilket medför att medarbetarna är med och planerar hela organisationens framtid. Att ledningen sedan presenterar affärsplanen till all personal samtidigt är positivt. Det som vi ser kan vara en brist i detta arbete är att de olika teamen arbetar i för stor utsträckning isolerat. De har inte någon direkt inblick i hur andra team arbetar, och kan därigenom heller inte dra nytta av varandras olika erfarenheter och kunskaper. Förändringsarbetet har bidragit till att Svenska Mässans affärsområde Mässor satsat mer på delaktighet, utbildning och informationsspridning. De strävar efter att skapa en ärlig och öppen organisation, där medarbetarna är med och känner sig delaktiga i planerandet av verksamheten. Det som affärsområdet brister på, efter den stora omorganisationen, är att tydligt identifiera vissa tjänster. En medarbetare arbetsroll förenklas om den har förståelse för *varför*. Vi menar, avslutningsvis, att Svenska Mässans affärsområde Mässors eftersträvan mot att skapa en öppnare organisation som präglas av delaktighet, underlättar i steg ett: *att förstå uppgiften*.

Bortsett från den otydligheten som råder angående vissa tjänster i affärsområdet, har omorganisationen bidragit till en flexiblare organisation. De nya grupperingarna har bidragit till att kunskapen inom teamen används mer effektivt, vilket underlättar för medarbetarna i deras dagliga arbete. Det råder emellertid mycket lite kunskapsutbyte mellan de olika teamen, vilket vi ser som negativt i arbetet för att utveckla arbetsprocesserna inom teamen. Svenska Mässans affärsområde Mässor är medvetna om vikten av att möjliggöra för sina medarbetare att utföra sitt dagliga arbete. Det råder emellertid en del brister när det gäller att till fullo implementera de tankegångar som finns i ledningsgruppen. Vi anser att det är framförallt inom kommunikationen som ledningen brister i att tydliggöra och möjliggöra för sin personal. Att aktivt arbeta för att medarbetarna ska ha möjlighet att utföra sina uppdrag är av största vikt för att få ett differentierat ledarskap att fungera. En medarbetare i en serviceorganisation bör ha några olika alternativ att välja mellan när de är aktiva i servicemötet. Detta för att kunna tillgodose kundernas förväntningar på ett tillfredsställande sätt. Det är således en viktig uppgift för ledningen att se till att *möjliggöra för personal att utföra sitt arbete*.

Ytterligare handlar differentierat ledarskap om att bidra till att personalen känner sig *motiverad* att arbeta gentemot verksamhetens och avdelningen mål och vision, samt att de känner sig *uppskattade*, bland annat genom *bekräftelse*. Det tredje steget är av stor vikt i det långsiktiga arbetet, med att utveckla en stab som trivs med organisationen, ledningen och sin roll i organisationen. Förändringsarbetet bidrog i stor utsträckning till att motivera och bekräfta den personal som fick stanna kvar. Detta synsätt har personalen på omorganisationen när de har fått lite distans till den. Alla respondenterna som i samband med omorganisationen inte satt i ledningsgruppen ansåg att processen var otroligt tuff och jobbig. De ser den emellertid idag som en nödvändighet. Förändringsarbetet har bidragit till att skapa en effektivare organisation, där medarbetarna både är bekräftade i större utsträckning, genom att de blivit mer delaktiga, men även är motiverade att genomföra sina projekt i en annan utsträckning eftersom de har ett ägandeskap för projektet på ett annat sätt än tidigare.

Vi avslutar detta kapitel med följande, *om en nöjd medarbetare skapar nöjda kunder bör motiverad och uppskattad personal vara den viktigaste frågan på ledningsgruppens bord. I detta innebär det att personalen behöver förstå sin roll i organisationen och har möjlighet att utföra sitt arbete.*

”We don’t receive wisdom; we must discover it for ourselves after a journey that no one can take for us or spare us”
Marcel Proust (1871 -1922)

Kapitel 6 – Avslutande diskussion, slutsatser och reflektion

Detta avslutande kapitel inleds med en slutdiskussion om uppsatsens arbetsprocess, tillvägagångssätt, samt tankegångar kring teorier, modeller och empiri. Vi kommer efter det inledande stycket att redogöra för de slutsatser som vi kommit fram till, i och med arbetet med denna uppsats. Därefter följer ett reflekterande avsnitt om uppsatsens empiri och analys. Kapitlet avslutas sedan med ett avsnitt om förslag till fortsatt forskning.

Vi började denna uppsats med tankar kring hur samhällets utveckling sett ut de senaste årtiondena och vad det har fått för konsekvenser på olika organisationsstrukturer och på organisationernas resurser. Vi har framförallt fokuserat på att personalen och personalens attityd, har kommit att bli organisationens viktigaste resurs, i vilket fall om det handlar om en serviceorganisation. Med utgångspunkt i detta resonemang och i olika presenterade teorier, sammanställde vi modellen *differentierat ledarskap*. Modellen bygger på tankar kring att ledaren anpassar sitt ledarskap efter de människor han eller hon arbetar med. *Differentierat ledarskap* är en, av oss, skapad modell som kombinerar teorier inom empowerment management, intern service och kommunikation. Modellen syftar till att flytta *ledarens fokus från kunden till personalen*, genom att sätta personalen som ledarens närmsta och viktigaste kund. Detta tror vi kan bidra till att medarbetaren blir nöjdare och trivs bättre i organisationen, vilket i sin tur bidrar till att medarbetarna arbetar mer effektivt med att uppfylla kundernas förväntningar av sin kontakt med organisationen och medarbetaren. Vi har använt oss av denna modell när vi har genomfört den empiriska undersökningen, samt som utgångspunkt i föregående kapitel där Svenska Mässans affärsområde Mässors verksamhet analyserades.

Det vi uppmärksammat i samband med vår empiriska undersökning är att vissa frågor som rör ledarskap tas för enkelt. Det är viktigt att ta i beaktande i samband med en implementering av det differentierade ledarskapet. De olika delarna kan framstå som enkla, men i själva verket är det djupgående frågor som ledningen kontinuerligt behöver arbeta med i verksamheten. Detta inte minst på grund av att omvärlden ständigt förändras. Vi tror samtidigt att många organisationer ser för kortsiktigt på sin existens och sin personal. För att få ett differentierat ledarskap att fungera behöver verksamheten se det som en långsiktig förändringsprocess.

Ett differentierat ledarskap bidrar till att sätta personalen i centrum och därigenom kan personalen möta kundernas förväntningar av organisationen på ett bättre sätt. Detta sker genom att ledningen fokuserar mer på personalen. Det handlar både om investeringar i sin personal, men även om att visa uppskattning och se till att personalen har det bra. Det mest grundläggande är till att börja med att hitta rätt sorts människor till organisationen, som drivs och motiveras av att utföra sina uppgifter som de har förståelse för genom utbildning och teambuilding. Behovet av denna modell och ledarskapsstil har sitt avstamp i det mest grundläggande för organisationer inom servicebranscher. Vi vill belysa detta med att citera Svenska Mässans VD Lennart Mankert: ”*Det är i sanningens ögonblick, då vi möter kunden, det är då vi måste leverera rätt, gör du inte det är du körd, det räcker inte längre med nöjda kunder, du måste skapa nöjda, mycket nöjda kunder, för att de ska bli återkommande kunder.*” Vi har i denna uppsats kommit fram till att det är ledarens uppgift att se till att sina medarbetare trivs och kan utföra sitt arbete på ett tillfredsställande sätt för organisationens kunder. Ledarskapet är huruvida en ömsesidig process, som både ledare och medarbetare måste acceptera och ställa upp på.

6.1 Slutsatser

Insamlingen av det teoretiska materialet, utformningen av modellen *differentierat ledarskap* och genomförandet av vår empiriska undersökning har bidragit till att vi har haft möjlighet att se om vår modell skulle kunna fungera i Svenska Mässans organisation. Vi har även kunnat analysera fram huruvida de skulle kunna förbättra vissa områden för att arbeta mer i enlighet med det differentierade ledarskapet. *Differentierat ledarskap* är en normativ modell som vi utformat för denna uppsats. Vi har genom undersökning på Svenska Mässan sett att de redan idag arbetar aktivt med många av de huvudfrågor som *differentierat ledarskap* består av. Detta ser vi som mycket positivt, eftersom det visar att våra utvalda teorier är användbara i serviceorienterade organisationer.

Det är viktigt att organisationer som väljer att utforma ett *differentierat ledarskap* inom sin organisation, ser till att arbeta med alla tre momenten. Vi har genom vår undersökning kommit fram till att alla tre delmomenten är lika viktiga, fungerar inte en bidrar det till att de andra inte fungerar fullt ut. Det är satsningar som måste initieras från ledningen, sedan genomsyra hela organisationen och accepteras av medarbetarna för att det ska få ett fäste i

organisationen och en långsiktig påverkan. Ledningen måste aktivt arbeta med dessa tre huvudmoment: att se till att utbilda sin personal för att de ska ha en förståelse för sin roll i organisationen, skapa strukturer för att personalen ska ha möjlighet att utföra sitt arbete, samt se till att personalen känner sig motiverad att arbeta och att de blir bekräftade och uppskattade genom exempelvis olika satsningar. Differentierat ledarskap bidrar till att ledningen sätter personalen i centrum, ser till att de har det bra. De inser att genom att premiera sin personal, bidrar de till att personalen har lättare att utföra sitt arbete och därigenom överträffa kundernas förväntningar. Detta tror vi bidrar till att ett positivt hjul skapas. Ledningen ser till att personalen har det bra. Personalen mår bättre och trivs på arbetet och utför därigenom sitt arbete på ett bättre sätt. En person som trivs på sitt arbete, arbetar mer effektivt, är frisk mer, bidrar till en positiv stämning och en i de flesta fall till en bättre försäljning. Personalen blir bättre på att bemöta och överträffa kundernas förväntningar, vilket skapar nöjdare kunder. Nöjdare kunder bidrar i sin tur till att personalen känner sig mer tillfreds med sitt arbete.

Det är emellertid på det sätt att analysen inte visat på ett felfritt resultat. Om analysen visat att organisationen Svenska Mässan idag är felfri, utan att använda sig av modellen *differentierat ledarskap* fullt ut, hade den inte varit relevant för vår uppsats. Den empiriska undersökningen har påvisat brister i framförallt kommunikationen inom Svenska Mässans affärsområde Mässor. Det finns vissa områden som ledningen verkar ha förkastat och det är framför allt tydligheten i strukturerna som tillkommit genom omorganisationen. Vi kan dra slutsatsen att Svenska Mässan till stor del misslyckas med att genomföra det första momentet i modellen. Uppsatsen presentation visar emellertid att de lyckas i stor utsträckning med flertalet andra områden.

Vi har kommit fram till att det första som en differentierad ledare behöver göra är att se till att rekrytera människor som motiveras av den typ av arbetsklimat som råder inom organisationen, samt vad för arbetsuppgifter de ska utföra. Detta är områden som inte går att anpassa efter individer. Vi menar att modellen kan användas av ledare som ett verktyg att se till brister i agerandet mot och utbildningen av sin personal. Det gäller för ledaren att ställa sig frågorna: *genomför vi de olika stegen, på vilket sätt lyckas vi, misslyckas vi med det och vad kan vi göra för att förbättra situationen.* Den interna miljön och atmosfären måste stämma överens med vad organisationen vill uppnå med sitt ledarskap. Det är en förutsättning att det finns en intern service mellan de anställda på olika nivåer och samma nivåer i organisationen för att *differentierat ledarskap* ska kunna få ett fäste i verksamheten. Vi vill avsluta med att

citera Lennart Mankert: ”Den dagen du tror att du är färdigutbildad och färdigutvecklad som ledare är du slut, det finns alltid förbättringar att göra.”

6.2 Reflektion

Vi avslutade summeringen och slutsatserna från kapitel fem följande: *om en nöjd medarbetare skapar nöjda kunder bör motiverad och uppskattad personal vara den viktigaste frågan på ledningsgruppens bord. I detta innebär det att personalen behöver förstå sin roll i organisationen och har möjlighet att utföra sitt arbete.*

Vi har med denna uppsats velat undersöka hur en modell för differentierat ledarskap kan se ut. Denna presenterade vi i det andra kapitlet. Modellen har sedan använts under insamlandet och presentationen av det empiriska materialet och har legat till grund för uppsatsens analys. Vi menar att ledare bör använda sig av denna modell för att kunna uppnå det vi skrev i föregående stycke. Det är emellertid inte det enda sättet att möta personalens behov och förväntningar men det är ett sätt.

Modellen har utformats i denna uppsats. Vi har genom den empiriska undersökningen haft möjlighet att utveckla den vidare och se om den kan fungera i verkligheten. Avslutningsvis har vi, med utgångspunkt i modellen, analyserat Svenska Mässan situation och organisation. Vi har lokaliserat brister och presenterat vad de bör förbättra. Därefter har vi presenterat vad som varit våra slutsatser i detta arbete.

6.3 Förslag till fortsatt forskning

Vi blev uppmanade tidigt under arbetsprocessen att försöka smalna av och avgränsa uppsatsen, men kom trots det ständigt in på sidospår, vissa större och intressantare än andra, däribland empowerment management. Empowerment management blev grundstommen i vår teori som är en kombinerad av flera teorier. Det hade emellertid varit intressant att undersöka empowerment management teorierna på andra sätt också.

Ett annat område som fascinerade oss tidigt var kommunikation som från början hade en betydligt större del i uppsatsen än den slutligen fick. Kommunikationen inom Svenska

Mässan och andra serviceföretag förtjänar egentligen en egen uppsats. Framför allt hade det varit intressant att studera hur kommunikation påverkar ledarskapet och förtroendet för ledare.

Differentierat ledarskap förespråkar individanpassning, där vi har frånhållit oss beteendevetenskapliga ansatser. Detta hade varit ett mycket intressant forskningsämne och relevant men långt utanför vårt kunskapsområde. Vidare hade vi önskat att göra samma undersökning på fler serviceföretag, för att se om generella slutsatser hade kunnat dras inom området. Vi har således en önskan om att på ett fallstudieobjekt genomföra en analys av företaget efter den differentierat ledarskapsmodell som vi har byggt upp och därefter se hur den skulle fungera i arbetslivet.

Kapitel 7 – Referenser

7.1 Tryckta källor

7.1.1 Böcker

Ahltorp, Birgitta, *Rollmedvetet ledarskap – om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*, 2005, Malmö: Liber AB.

Anderberg, Lars, *Informationsteknik – rapportskrivning*, 1994, Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats, *Organisationskultur och ledning*, 2001, Malmö: Liber Ekonomi.

Alvesson, Mats & Stanley Deetz, *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*, 2000, Lund: Studentlitteratur.

Alvesson, Mats & Kaj Sköldberg, *Reflexive Methodology – New Vistas for Qualitative Research*, 2000, London: Sage Publications Inc.

Alvesson, Mats & Kaj Sköldberg, *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*, 1997, Lund: Studentlitteratur.

Bryman, Alan, *Samhällsvetenskapliga metoder*, 2000, Malmö: Liber Ekonomi.

Börjesson, Mats, *Diskurser och konstruktioner. En sorts metodbok*. 2003, Lund: Studentlitteratur.

Echeverri, Per & Bo Edvardsson, *Marknadsföring i tjänsteekonomin*, 2002, Lund: Studentlitteratur

Grönroos, Christian, *Service Management och Marknadsföring – en crm ansats*, 2002, Malmö: Liber Ekonomi.

Grönroos, Christian, *Service management and marketing : Manageing the moments of truth in service competition*, 1990, Lexington: Lexington Books.

Gunnarsson, Jan & Olle Blohm, *Den tjänande ledaren – konsten att skapa välkomnande företag och platser*, 2004, Stockholm, Dialogos Förlag.

Gunnarsson, Jan & Olle Blohm, *Det goda värdskapet – Konsten att få människor att känna sig välkomna*, 2002, Stockholm, Dialogos Förlag, Tredje upplagan.

Heide, Mats; Johansson, Catrin & Charlotte Simonson, *Kommunikation och organisation*, 2005, Malmö: Liber.

Holme, Idar Magne & Bernt Krohn Solvang, *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, 1998, Lund: Studentlitteratur, andra upplagan.

Jacobsen, Dag Ingvar, *Vad, hur och Varför? Om metodval i företagsekonomi och dra samhällsvetenskapliga ämnen*, 2002, Lund: Studentlitteratur,

-
- Jarrick**, Arne & Olle Josephson, *Från tanke till text – en språkhandbok för uppsatsskrivande studenter*, 1999, Lund: Studentlitteratur, andra upplagan.
- Kvale**, Steinar, *Den kvalitativa forskningsintervjun*, 1997, Lund: Studentlitteratur.
- Lantz**, Annika, *Intervjumetodik*, 1996, Lund: Studentlitteratur.
- Meurling**, Patrick, *Ordbruk och bokstavsskötsel*, 2000, Lund: Studentlitteratur, andra upplagan.
- National Encyklopedin**, *fjärde bandet*, 1990, Höganäs: Bokförlaget Bra Böcker.
- Normann**, Richard. *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktion*, 2000, Malmö, Liber.
- Palmer**, Adrian, *Principles of service marketing*, 2001, Berkshire, McGraw Hill, tredje upplagan.
- Patel**, Runa & Bo Davidson, *Forskningsmetodikens grunder – Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*, 1996, Lund: Studentlitteratur, andra upplagan.
- Reinecker**, Lotte & Peter Stray Jørgensen, *Att skriva en bra uppsats*, 2002, Malmö: Liber AB
- Rosengren**, Karl Erik & Peter Arvidson, *Sociologisk metodik*, 2002, Malmö: Liber AB, femte upplagan.
- Schött**, Kristina, Melin, Lars, Strand, Hans & Bodil Moberg, *Studentens skrivhandbok*, 2000, Stockholm: Liber AB.
- Sjöstrand**, Sven-Erik, *Företagsledning*, I Czarniawska, Barbara, (red.) *Organisationsteori på svenska*, 2002, Malmö; Liber Ekonomi
- Svenska Språknämnden**, *Svenska skrivregler*, 2003, Stockholm: Liber AB, andra upplagan
- Säljö**, Roger, *Lärande i praktiken – ett sociokulturellt perspektiv*, 2005, Stockholm: Norstedts akademiska förlag, sjunde upplagan.
- Thomsson**, Heléne, *Reflexiva intervjuer*, 2002, Lund: Studentlitteratur.
- Widerberg**, Karin, *Att skriva vetenskapliga uppsatser*, 1995, Lund: Studentlitteratur.
- Winter**, Jenny, *Problemformulering undersökning och rapport*, 1978, Lund: Liber Läromedel Lund.

7.1.2 Artiklar

- Ballantyne**, David, Internal relationship marketing: a strategy for knowledge renewal, *International Journal of Bank Marketing*, 2000, Vol.18, No 6, pp. 274-286.
- Berry**, Leonard, L & A, Parasuraman, *Marketing Services: Competing through Quality*, *The Free Press*, 1991, New York, NY.

-
- Bowen**, David, E., & Edward E. Lawler III, The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When, *Sloan Management Review*, 1992, Vol. 33, No. 3, pp. 31-40.
- Bruhn**, Manfred, Internal service barometers: Conceptualization and empirical results of a pilot study in Switzerland, *European Journal of Marketing*, 2003, Vol. 37, No. 9, pp.1187-1204.
- Coleman**, Henry, J., Why employee empowerment is just not a fad, *The Leadership and Organizational Development Journal*, 1996, Vol.17, No.4, pp.29-36.
- Davis**, Tim, R.V; Integrating internal marketing with participative management, *Management Decision*, 2001, Vol. 39, No. 2, pp. 121-132.
- Ewing**, Michael, T; An internal marketing approach to public sector management - The management and human resources interface, *The International Journal of Public Sector Management*, 1999, Vol. 12, No. 1, pp. 17-26.
- George**, William, R. The retailing of service - a challenging future, *Journal of Retailing*, Fall 1977, Vol. 53, No. 3, pp. 85-98.
- Gounaris**, Spiros, P. Internal-market orientation and its measurement, *Journal of Business Research*, 2006, Vol. 59, No. 4, pp. 432-448.
- Holosko**, Michael, J; Leslie, Donald, R & Rosemary D Cassano, How service users become empowered in human service organizations: The empowerment model, *International Journal of Health Care Quality Assurance*, 2001, Vol. 14, No. 3, pp. 126-132.
- Lashley**, Conrad, Employee empowerment in services: a framework for analysis, *Personnel Review*, 1999, Vol.28, No.3, pp.169-191.
- Lincoln**, Nicola Denham; Travers, Cheryl; Ackers, Peters & Adrian Wilkinson, The meaning of empowerment: the interdisciplinary etymology of a new management concept, *International Journal of Management Review*, 2002, Vol.4, No.3, pp.271-290.
- Lönn**, Karin & Anna Martinsson, Moderna och effektiva organisationer kräver kommunikativt ledarskap, *Bonnier ledarskapsböcker*, 2005, pp.1-28.
- Nicholson**, Bryan, In my opinion, Management Today, London, 2006, pp.10
- Papazolomou-Doukakis**, Ioanna & Philip, J.Kitchen, Internal marketing in UK banks: conceptual legitimacy or window dressing? *The International Journal of Bank Marketing*, 2004, Vol. 22, No. 6, pp.421-
- Prismas** Engelska Ordbok, Engelsk-Svensk/Svensk-Engelsk, *Nordstedts Ordbok*, 1995, Bokia.

Rafiq, Mohammed & Pervaiz, K. Ahmed, Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension, *Journal of Services Marketing*, 2000, Vol. 14 No. 6, pp. 449-462.

Rafiq, Mohammed, & Perviaz, K. Ahmed, A costumer-oriented framework for empowering service employees, *Management Decisions*, 1998, Vol.12, No.4, pp.379-396.

Sasser, Earl. W. & Stephen, P. Arbeit, Selling jogs in the service sector, *Business Horizons*, Vol.19, No.3, pp.61-75

7.2 Otryckta källor

Blomberg, Anna, Hasselholm, Ida, Johansson, Therese & Elin Klint, *Företagsvärdering – ett externt perspektiv av Svenska Mässan*, 2006, Rapport på ”Management – metoder för ledning och styrning i serviceorganisationer”, Campus Helsingborg Lund universitet, Institutionen för Service Management.

7.3 Elektroniska Källor

Svenska Mässan, <http://www.swefair.se>, access date 2006.05.01

Svenska Akademiens ordbok, <http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>, access date 2006.04.13

7.4 Muntliga Källor

Arnevall, Per. Personal- och informationsdirektör Svenska Mässan, Intervju 2006.04.21

Carlsson, Ulrika. Affärsområdeschef Mässor Svenska Mässan, Intervju 2006.05.03

Grönroos, Christian. Professor i tjänste- och relationsmarknadsföring vid Svenska Handelshögskolan i Helsingfors, Intervju 2006.04.06

Kidner, Lena. Business Manager Svenska Mässan, Intervju 2006.05.03

Mankert, Lennart. VD Svenska Mässan, Intervju 2006.04.20

Martinsson, Eva. Business Manager, Intervju 2006.05.04

Bilaga 1

Tematiserad intervjuguide - Christian Grönroos 2006-04-06

Presentation av uppsats och problemformulering:

Vi vill undersöka hur en organisation med hjälp av en ledarskapsstil som genomsyrar hela organisationen kan motivera och engagera sin personal på alla nivåer. Hur är det möjligt att genom struktur, kultur och kommunikation förmedla en känsla av tillit och trivsel hos sin personal i en organisation präglad av service? Vi menar att ledningen och chefer på alla nivåer i en serviceorienterad organisation bör se personalen som sina första kunder och vad det kan ge för konsekvenser, möjligheter, fördelar och nackdelar för organisationen.

Ytterligare material

- Vad har hänt sedan Service Management och Marketing - en CRM ansats?
 - Artiklar, annat material
- Hur kan vi gå vidare från kapitel 14?

Serviceorienterad organisation

Tema 1 - Ledarskap

- Hur påverkar serviceorganisationen ledarens förutsättningar att på ett effektivt sätt leda och motivera sin personal?
- Vilka egenskaper behöver chefen ha för att kunna leda?

Tema 2 – Interna relationer

- Vad anser du om att applicera modellen CRM på den interna marknaden? Positiva och negativa aspekter kring detta.
- Hur ska man arbeta för att koppla samman organisationskulturen och servicekulturen på ett effektivt sätt?

Tema 3 – Kommunikation

- Hur får man sina anställda att effektivt fungera som deltidsmarknadsförare och inse vikten av deras roller i organisationen?
- Hur påverkar serviceorganisationen ledarens möjlighet till att föra en bra kommunikation med sina anställda?

Tema 4 – Ledarskap, interna relationer och kommunikation i en serviceorienterad organisation

- Hur påverkar det faktum, att serviceorganisationen är personlighetsintensiv, de interna relationerna, ledarskapet och kommunikationen?
- Hur bör organisationen byggas upp för att främja servicekulturen?

Bilaga 2

Tematiserad intervjuguide – Perspektiv: Uppifrån

Presentation av uppsats och problemformulering:

Vi vill undersöka hur en organisation med hjälp av en ledarskapsstil som genomsyrar hela organisationen kan motivera och engagera sin personal på alla nivåer. Hur är det möjligt att genom struktur, kultur och kommunikation förmedla en känsla av tillit och trivsel hos sin personal i en organisation präglad av service? Vi menar att ledningen och chefer på alla nivåer i en serviceorienterad organisation bör se personalen som sina första kunder och vad det kan ge för konsekvenser, möjligheter, fördelar och nackdelar för organisationen.

Tema 1: Inledande

Respondenten

Bakgrund och utbildning

Tidigare arbete och ledarskap

Tema 2: Svenska Mässan

Vad karaktäriserar organisationen/affärsområdet Svenska Mässan?

Hur vill ni i ledningen att anställda skall uppfatta organisationen?

Hur ser du på förändringsarbetet mellan 2003 och 2005 inom affärsområde Mässor?

Hur har utvecklingen sett ut efter denna omorganisation?

I samband med rekrytering av ny personal, vilka faktorer tittar ni på och vilka egenskaper är viktiga?

Genomgår ny och gammal personal någon utbildning i frågor som rör organisationens framtid – mål, vision, interna värderingar och strategier?

Tema 3: Interna relationer

I vilken utsträckning arbetar ledningen för att skapa effektiva kommunikationsvägar mellan personal på olika nivåer och i olika arbetsgrupper?

Hur ser du att ett effektivt internt klimat kan bidra till organisationen och dess anställda?

Hur arbetar ni från ledningens håll för att implementera en serviceorientering mellan anställda internt?

På vilket sätt och i vilken grad serverar ledaren personalen?

Hur ser du på den personalenkät som genomförs en gång om året?

Vad har olika anställda på olika nivåer för befogenheter? Var någonstans i organisationen sker det övergripande beslutsfattandet?

Är personalen i de olika teamen inbegripna i dessa?

Hur sker delegering av olika ansvarsfrågor?

Tror du att en intern serviceorienterad organisation ställer andra och högre krav på ledare och medarbetare än en organisation som inte i samma utsträckning är serviceorienterad mot medarbetare?

Vad anser du att en serviceorienterad organisation kräver av ledare och medarbetare?

Tema 4: Empowerment Management

I vilken utsträckning informerar du din personal? På vilket sätt delar du med dig av information?

Vilken handlingsfrihet har varje anställd att agera i "mötet"?

Hur arbetar ni för att utveckla detta i en vidare mening?

Hur mycket befogenheter anser du att personalen behöver för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter och lösa eventuella problem som uppstår i kontakt med möjliga kunder?

I det fall som det uppkommer problem med kunder (internt eller externt), finns det några standardiserade tillvägagångssätt för de anställda att följa?

Hur följer du upp de anställdas arbete?

Finns det någon typ av belöningssystem, där de anställda belönas på annat sätt än genom lön?

I generella ordalag, hur kan du bäst beskriva initiativförmågan hos dina anställda?

Tema 5: Kommunikation

Hur sker kommunikationen mellan olika projektgrupper?

Hur förmedlas:

Ny information

Mål

Affärsidé, Vision

Med hjälp av vilka medier kommunicerar personalen i huvudsak?

I vilken utsträckning sker kommunikationen till mellanchefer?

Hur ser denna kommunikation ut?

Medier, frekvens,

Hur möjliggör ledningen för att de olika anställda i projektgrupperna att involveras i

olika diskussionsgrupper och

utvecklingsgrupper för beslutsfattande som rör hela organisationen?

Vilka resurser finns tillgängliga för personalen att utföra sina arbetsuppgifter?

Bilaga 3

Tematiserad intervjuguide – Perspektiv: Nedifrån

Presentation av uppsats och
problemformulering:

Vi vill undersöka hur en organisation med hjälp av en ledarskapsstil som genomsyrar hela organisationen kan motivera och engagera sin personal på alla nivåer. Hur är det möjligt att genom struktur, kultur och kommunikation förmedla en känsla av tillit och trivsel hos sin personal i en organisation präglad av service? Vi menar att ledningen och chefer på alla nivåer i en serviceorienterad organisation bör se personalen som sina första kunder och vad det kan ge för konsekvenser, möjligheter, fördelar och nackdelar för organisationen.

Tema 1: Inledande

Respondenten

Bakgrund och utbildning

Tidigare arbete och ledarskap

Tema 2: Svenska Mässan

Vad karaktäriserar

organisationen/affärsområdet Svenska
Mässan?

Hur ser du på förändringsarbetet mellan 2003
och 2005 inom affärsområde Mässor?

Hur har utvecklingen sett ut efter denna
omorganisation?

I vilken utsträckning är mellancheferna
delaktiga vid rekryteringen av ny personal?

Genomgår ny och gammal personal någon
utbildning i frågor som rör organisationens
framtid – mål, vision, interna värderingar och
strategier?

Tema 3: Interna relationer

Tycker du att ledningen arbetar med att skapa
effektiva kommunikationsvägar mellan
personal på olika nivåer och i olika
arbetsgrupper

Hur ser du att ett effektivt internt klimat kan
bidra till organisationen och dess anställda?

Anser du att Svenska Mässan affärsområde
Mässor präglas av ett internt service klimat?

Anser du att ledningen arbetar med dessa
frågor?

På vilket sätt och i vilken grad servar ledaren personalen?

Hur ser du på den personalenkät som genomförs en gång om året?

Vad har olika anställda på olika nivåer för befogenheter? Var någonstans i organisationen sker det övergripande beslutsfattandet?

Är personalen i de olika teamen inbegripna i dessa?

Hur sker delegering av olika ansvarsfrågor?

Tror du att en intern serviceorienterad organisation ställer andra och högre krav på ledare och medarbetare än en organisation som inte i samma utsträckning är serviceorienterad mot medarbetare?

Vad anser du att en serviceorienterad organisation kräver av ledare och medarbetare?

Tema 4: Empowerment Management

I vilken utsträckning informerar du din personal? På vilket sätt delar du med dig av informationen?

Anser du att du får tillräckligt med information från ledningen för att utföra ditt arbete?

Vilken handlingsfrihet har varje anställd att agera i ”mötet”?

Hur arbetar ni för att utveckla detta i en vidare mening?

Hur mycket befogenheter anser du att personalen behöver för att kunna genomföra sina arbetsuppgifter och lösa eventuella problem som uppstår i kontakt med möjliga kunder?

I det fall som det uppkommer problem med kunder (internt eller externt), finns det några standardiserade tillvägagångssätt för de anställda att följa?

Känner du att du har tillräckligt med befogenheter och handlingsutrymme?

I generella ordalag, hur kan du bäst beskriva initiativförmågan i ditt team?

Tema 5: Kommunikation

Hur sker kommunikationen mellan olika projektgrupper?

Hur förmedlas:

Ny information

Mål

Affärsidé, Vision

Med hjälp av vilka medier kommunicerar personalen i huvudsak?

I vilken utsträckning sker kommunikationen till mellanchefer?

Hur sker denna kommunikation?

Vilka medier, frekvens, osv.

Hur möjliggör ledningen för att de olika anställda i projektgrupperna att involveras i olika diskussionsgrupper och utvecklingsgrupper för beslutsfattande som rör hela organisationen?

Vilka resurser finns tillgängliga för personalen att utföra sina arbetsuppgifter?