



LUNDS UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Fria tyglar?

- En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

**Christine Sund
Regina Udo
Hiroko Yokoi**



Handledare:
Jörgen Eksell
Szilvia Gyimóthy

Magisteruppsats

VT 2008

Resumé

- Titel:** Fria tyglar? – En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic
- Nivå:** Magisteruppsats vid Institutionen för Service Management, Lunds Universitet, Campus Helsingborg.
- Författare:** Christine Sund, Regina Udo och Hiroko Yokoi
- Handledare:** Jörgen Eksell och Silvia Gyimóthy
- Syfte:** Syftet med denna uppsats är att utifrån ett organisatoriskt perspektiv öka kunskapen om förhållandet mellan empowerment och arbetsengagemang hos frontpersonalen i hotellbranschen. Detta gör vi genom en fallstudie på Scandic där vi försöker svara på följande frågeställningar:
- Frågeställningar:**
- Hur kan empowerment förstås och efterlevas av anställda i olika hierarkiska nivåer?
 - Hur tolkas kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang av anställda i olika hierarkiska nivåer?
- Metod:** Teoretiskt material har samlats från diverse vetenskapliga artiklar samt den litteratur som kan kopplas till våra två huvudbegrepp. Empiriskt material har samlats in genom intervjuer och mailkorrespondens med anställda på tre hotell samt Scandics huvudkontor.
- Sammanfattning:** Idag används empowerment av olika serviceföretag för att förbättra gästens upplevda servicekvalitet och för att skapa ökat engagemang och självförtroende hos de anställda. Det sägs finnas ett gap i den upplevda servicekvaliteten mellan olika aktörer i ett servicemöte, det vill säga mellan gästen, frontpersonalen och företagets ledning. Utifrån detta resonemang frågar vi oss om det kan finnas ett gap i hur empowerment och engagemang förstås i olika hierarkiska nivåer. Genom att undersöka empowerment och dess koppling till engagemang bland frontpersonal upp till högsta cheferna på Scandic har vi sett både skillnader och likheter i deras syn på dessa begrepp.
- Nyckelord:** Empowerment, Engagemang, Hotell, Frontpersonal, Hierarkiska nivåer

Innehållsförteckning

Inledning och problembeskrivning.....	2
Syfte och frågeställningar.....	4
Avgränsning	4
Disposition	5
Metod	7
Undersökningsmetod.....	7
Kvalitativa forskningsansatsens tre faser	7
Källkritik	10
Teoretisk ram.....	11
Empowerment	11
Olika frihetsgrader - deltagande och involvering.....	12
Initiativtagande och arbetsglädje.....	13
Ett långsiktigt perspektiv.....	14
Ledarskapets roll	17
Arbetsengagemang	18
Varför arbetsengagemang?.....	18
... med koppling till empowerment	19
En fallstudie om empowerment på Scandic	21
Ledningens syn på empowerment.....	21
Riktlinjer och frihet	22
Makt och inflytande	23
Information och kunskap.....	25
Belöning och feedback	26
Vad skapar engagemang?.....	28
Ansvar i fokus	28
Gästen i fokus.....	30
Utveckling	31
Vänner på jobbet	32
Personalomsättning	33
Diskussion och slutsats.....	36
Hur kan empowerment förstås och efterlevas i olika hierarkiska nivåer?	36
Hur tolkas kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang i olika hierarkiska nivåer?	36
Avslutning och reflektion.....	38
Källförteckning.....	39
Teoretiskt material.....	39
Empiriskt material	40
Elektroniska källor	40
Mailkorrespondens	40
Muntliga Källor	40
Tidningsartiklar	40
Bilaga 1	41
Bilaga 2	42

Inledning och problembeskrivning

I följande avsnitt vill vi redogöra för vår teoretiska utgångspunkt samt den problematik som lett till vårt syfte och frågeställningar. Vidare förklarar vi uppsatsens avgränsning samt disposition.

För att genomföra en servicestrategi krävs stöd från alla företagets anställda. Högsta ledningen, mellanchefer, kontaktpersonal och stödpersonal, alla måste engageras.¹

Enligt en undersökning från 2001 låg hotell- och restaurangbranschen högst på listan för personalomsättning bland Sveriges alla branscher. På två Scandic-hotell vi undersökt var personalomsättningen lika med noll vilket är relativt ovanligt. Normen som råder i branschen visar på den bild som många har om att arbeta som frontpersonal inom hotell- och restaurangbranschen; dåligt avlönat, osäkert och krävande. I dessa arbetsförhållanden är det svårt att tänka sig att de anställda väljer att stanna i ett företag och engagera sig i sitt dagliga arbete.

Hög personalomsättning kan leda till höga kostnader för många hotell. Exempelvis visar en amerikansk studie att den totala kostnaden relaterad till en förlorad receptionist kan variera mellan 2 604 och 14 019 amerikanska dollar med genomsnitt på 5 864 dollar, beroende på hotellets klass och de lokala löneförhållandena.² Då hög personalomsättning även är relaterad till låg personallojalitet gentemot arbetsgivare³ och kan ses som ett tecken på begränsat personalengagemang⁴ ser vi utrymme för flera organisationer att öka personalens arbetsengagemang. Som Christian Grönroos menar i det inledande citatet kan engagemanget fungera som en stötspelare ur ett strategiskt perspektiv.⁵

Något som kan bidra till ett ökat personalengagemang är att ge sin personal befogenheter att handla på eget bevåg, vad som i teorin kallas *empowerment*. Under senare år har organisationer infört olika empowermentprogram för sina anställda i övertygelse om att personal som har utökade befogenheter och ansvarsområden kan professionellt och snabbt hantera problem, vare sig det handlar om gästerna eller arbetsplatsen⁶. Arbete på ett hotell, och i servicebranschen i stort, har flera egenskaper som skapar ett behov av att var och en av de anställda har förmågan att lösa gästers problem då de uppstår.⁷ För det första är resultatet av interaktioner mellan en hotellanställd och en gäst svåra att förutse, dels för att varje gäst upplever ett hotells service på olika sätt och dels för att gästens eventuella önskemål och problem är av individuell natur.⁸ Förekomsten av skiftarbete och en mängd serviceinteraktioner med gäster samt svårigheten för alla medarbetare att samlas för

¹ Grönroos, Christian. (2002) *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö, s 397

² Hinkin, T. R., & J. B. Tracey. (2006) i Tracey, J. Bruce & Hinkin, Timothy R. (2008) Contextual Factors and cost Profiles Associated with Employee Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 49, Issue 1, s 12-27.

³ Kazlauskaitė, R., Buciniene, I. & Turauskas, L. (2006) Building employee commitment in the hospitality industry. *Baltic Journal of Management*, Vol. 1, No. 3, s 300-314.

⁴ Lashley, Conrad. (2001) *Empowerment – HR strategies for service excellence*. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, UK, s 122

⁵ Grönroos 2002, s 397

⁶ Cacioppe, Ron. (1998) Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 5, pp. 264-274

⁷ Cacioppe, 1998

⁸ Grönroos, 2002

Fria tyglar?

– En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

personalmöten är delar av servicearbetets natur som ställer krav på varje medarbetare att kunna handskas med olika situationer utan att rådfråga sina chefer.⁹ Genom empowerment kan den anställde känna att han självständigt kan hantera gästernas önskemål och problem vilket kan skapa en känsla av mening och inflytande på sin arbetsplats.¹⁰

I managementlitteraturen ses empowerment många gånger som en process där makten och beslutsfattande delegeras eller decentraliseras från ledningen till de anställda, genom att ge dem en viss mängd frihet att ta egna beslut, ofta inom vissa bestämda ramar.¹¹ Andra ser empowerment som att involvera personalen eller att få dem att delta i beslutsfattande.¹² Då en autonom frontpersonal kan bidra till att skapa tillfredsställda gäster och därmed kan förbättra servicekvalitet menar flera forskare att empowerment kan leda till en hållbar och unik konkurrensfördel i servicebranschen.¹³ En annan förespråkare av empowerment menar att frontpersonalen bör ha mer inverkan på sitt eget arbete och utformandet av rutiner, eftersom arbetsklimatet för frontpersonalen inom hotellbranschen är påfrestande vilket ibland kan vara svårt för ledningen att förstå. Därför kan det öka frontpersonalens engagemang när de får mer utrymme i att skapa ett trivsamt arbetsklimat.¹⁴ Som framgår av dessa uttalanden är empowerment ett mångsidigt begrepp som kan tolkas på olika sätt.

Sett från frontpersonalens perspektiv kan empowerment innebära många fördelar för de anställda; genom att kunna hantera problemsituationer effektivt kan de känna sig stolta över sitt arbete, och det kan vara ett tillfälle för personalen att visa sin kreativitet, flexibilitet och autonomi. På så sätt kan empowerment positivt påverka de anställdas självförtroende och självkänsla.¹⁵

Som vi har nämnt tidigare använder olika serviceföretag empowerment, dels för att förbättra gästens upplevda servicekvalitet och dels för att skapa ökat engagemang och självförtroende hos de anställda.¹⁶ Om empowerment leder till ett ökat engagemang hos frontpersonal, och i bästa fall minska personalomsättningen, skulle det kanske kunna vara en lösning på problemet i den svenska hotellbranschen. Om empowerment används i svenska hotell, hur upplever personalen det och hur efterlevs det; leder det till ett ökat engagemang hos de anställda? Enligt Grönroos uppstår det ofta ett gap i den upplevda servicekvaliteten mellan olika aktörer i ett servicemöte, det vill säga mellan gästen, frontpersonalen och företagets ledning.¹⁷ Utifrån detta resonemang frågar vi oss om det kan finnas ett gap i hur empowerment och engagemang förstås i olika hierarkiska nivåer.

⁹ Cacioppe, 1998

¹⁰ Lashley, 2001

¹¹ Conger, Jay A. & Kanungo, Rabindra N. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, pp. 471-482.

¹² Lashley, 2001

¹³ Conger & Kanungo, 1988; Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1995) Empowering service employees. *Sloan Management Review*, Summer, pp. 83-84; Lashley, 2001.

¹⁴ Lashley, 2001

¹⁵ Cacioppe, 1998.

¹⁶ Cacioppe, 1998; Lashley, Conrad. (1999) Employee Empowerment i Services: A Framework for Analysis. *Personnel Review*, Vol. 28, No. 3, pp. 169-191.

¹⁷ Grönroos 2002, s 115-120

Syfte och frågeställningar

Vårt syfte med denna uppsats är att utifrån ett organisatoriskt perspektiv öka kunskapen om förhållandet mellan empowerment och arbetsengagemang hos frontpersonalen i hotellbranschen. Detta gör vi genom en fallstudie på Scandic där vi försöker svara på följande frågeställningar:

1. Hur kan empowerment förstås och efterlevas av anställda i olika hierarkiska nivåer?
2. Hur tolkas kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang av anställda i olika hierarkiska nivåer?

Avgränsning

Tanken bakom denna uppsats grundades i att vi frågade oss varför personalomsättningen inom den svenska hotellbranschen var så hög. Vi har alla tre arbetat i receptionen på olika hotell och sett nyanställda kollegor börja sitt arbete för att sedan sluta bara några månader senare. Därför fann vi det intressant att börja forska i vad som fanns skrivet om personalomsättning, dess bakomliggande orsaker samt olika verktyg som ledningen använder för att behålla duktiga medarbetare. Genom vidare läsning av artiklar och litteratur fann vi att empowerment var en samling verktyg som använts i servicebranschen för att engagera anställda. På så vis fann vi två huvudbegrepp som begränsade vårt arbete ytterligare; empowerment och arbetsengagemang.

Vi har gjort en del val vad gäller översättning av engelska ord i vår uppsats, dels för att kunna tydliggöra våra kärnbegrepp och dels för att underlätta läsningen. Begreppet *empowerment* är ett av dessa begrepp som kan översättas till svenska på flera sätt. Begreppet används på engelska i både svensk och engelsk litteratur vilket har gjort att vi valt att använda den engelska versionen även i detta arbete. Vad gäller böjningen *empowered* har vi valt att översätta det till exempelvis bemyndigande, befogenhet och makt så att det känns passande och naturligt beroende på sammanhang.

Ett annat centralt begrepp i vår studie är det engelska ordet *commitment*. Detta begrepp kan också översättas till svenska på olika sätt men vi har valt att använda ordet engagemang som översättning i vår uppsats. De slutliga begreppen som är värda att ta upp här är *management* och *ledning*. Som vi kommer att titta närmare på i teoriavsnittet kan management och ledning ibland ses som två skilda perspektiv. Dock vill vi tydliggöra att vi i denna uppsats kommer att varva dessa begrepp utan att skilja på varandra, eftersom det inte ligger i vårt syfte att definiera skillnader mellan dem.

Som en metodologisk avgränsning har vi valt att basera vår uppsats på en fallstudie av tre Scandic-hotell. Vi har även tagit del av mailkorrespondens med två av Scandics Senior Vice Presidents från företagets huvudkontor. Scandic är en välrepresenterad aktör på den svenska marknaden för mellanklasshotell, vilket är ett av skälen till vårt val av fallföretag. Vi är medvetna om att vårt resultat enbart täcker en liten del av organisationen men vill se resultatet av analysen som ett sätt att beskriva andra hotell i samma situation.

Empiriskt har vi valt att undersöka vårt syfte på tre hierarkiska nivåer i en hotellkedja; två från ledningen, tre receptionschefer samt tre receptionister. Anledningen är att vi ville ta reda på om och hur empowerment och arbetsengagemang förstås beroende på de olika organisatoriska befattningarna, med en särskild tyngd på frontpersonalen samt den högsta ledningen.

Disposition

För att kunna följa en röd tråd genom hela vår uppsats har vi valt att använda en tematisk disposition. Denna typ av disposition kallas också sönderdelande då man delar sönder ämnet i olika teman eller aspekter. Genom att dela ett ämne efter frågeställningarna och visa de olika temana i inledningen kan man bättre förtydliga kärnan i varje avsnitt.¹⁸ Vårt syfte är att undersöka kring våra huvudbegrepp empowerment och arbetsengagemang sett från olika organisatoriska nivåer samt kopplingen mellan dessa, vilket vi har försökt att tydliggöra genomgående i vår uppsats.

Inledningen avslutas med ett metodavsnitt där vi redogör för vår undersökningsmetod uppdelad i tre faser med särskilt fokus på intervjumetoden, som följs av källkritik. I nästa avsnitt redovisar vi vårt teoretiska material där vi behandlar kärnbegreppen empowerment och arbetsengagemang. Vi börjar med att ta upp olika tolkningar av begreppet empowerment och sedan förklarar vi olika frihetsgrader hos frontpersonalen som empowerment medför, med fokus på deltagande och involvering. Därefter lägger vi fram teorier som handlar om hur empowerment kan påverka personalens arbetsglädje. Vidare redogör vi för empowerment som en långsiktig process och tar upp dess fyra beståndsdelar: makt, information, kunskap och belöning. I teoriavsnittet försöker vi slutligen fläta samman begreppen empowerment och arbetsengagemang.

Uppsatsen fortsätter med att vi varvar vårt empiriska material med analyser kopplade till det teoretiska materialet. Denna del delas också upp enligt begreppen empowerment och arbetsengagemang. Först tar vi upp hur Scandic tolkar begreppet empowerment. Därefter tas empowermentens fyra beståndsdelar upp, det vill säga riktlinjer, makt och inflytande, information och kunskap samt belöning. I nästföljande del redogör vi för vad som skapar engagemang hos receptionspersonalen, kopplingen mellan engagemang och empowerment samt vilken påverkan relationer på arbetsplatsen har på engagemanget. Avsnittet avslutas med att vi försöker ta reda på om empowerment kan ha någon påverkan på personalomsättningen bland frontpersonalen.

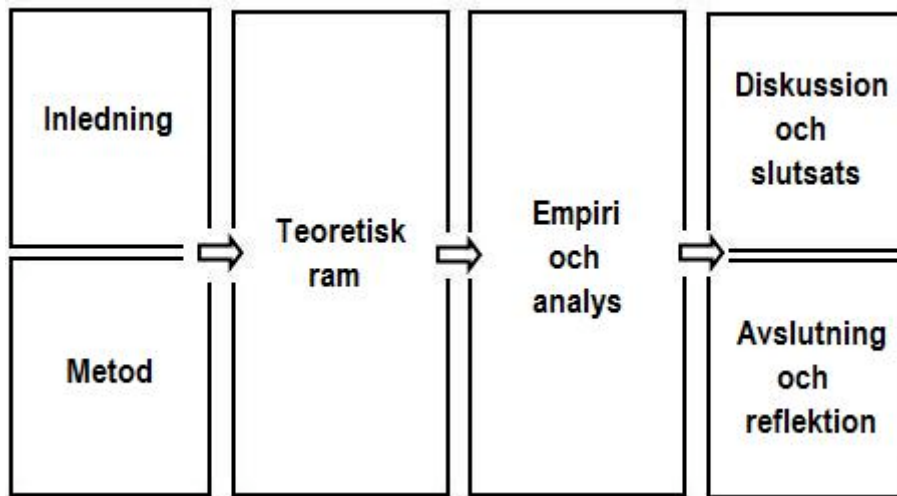
Slutligen redogör vi för våra slutsatser i två delar enligt uppsatsens frågeställningar; hur kan empowerment uppfattas i olika hierarkiska nivåer, samt hur tolkas kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang i olika hierarkiska nivåer? Därefter avslutar vi med att resonera kring vårt bidrag.

¹⁸ Jarrick, Arne & Josephson, Olle. (2008) *Från tanke till text – En språkhandbok för uppsatsskrivande studenter*. Studentlitteratur, Lund, s 50

Fria tyglar?

- En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

Följande modell har vi komponerat för att beskriva uppsatsens upplägg:



Metod

I detta avsnitt redogör vi för uppsatsens tillvägagångssätt. Vi beskriver även vår metod för insamlande av såväl teoretiskt som empiriskt material och avslutar avsnittet med källkritik.

Undersökningsmetod

Vi har valt att utföra en kvalitativ studie för att svara på våra frågeställningar. Jan Trost, en forskare inom sociologi och socialpsykologi, påstår att en kvalitativ studie är passande när man vill försöka förstå hur människor resonerar eller reagerar, samt när man vill hitta eller särskilja olika mönster av handlingar, upplevelser och erfarenheter¹⁹. Trost förklarar även att metoden är lättförståelig och tekniskt mindre komplex i förhållande till en kvantitativ metod. Dock finns det kritik mot kvalitativ data eftersom det inte är representativt för en större skala människor inom forskningsområdet.²⁰ Då vår uppsats bygger på en fallstudie av Scandic-hotell med syfte att förstå hur olika personer i en hotellkedja känner och tänker kring våra kärnbegrepp, empowerment och arbetsengagemang, samt kopplingen mellan dessa anser vi att en kvalitativ forskningsmetod är rimlig för vår studie.

Kvalitativa forskningsansatsens tre faser

Trost beskriver tillvägagångssättet för att utföra en kvalitativ forskningsansats som en process bestående av tre faser; datainsamling, analys av data samt tolkning av analysen och bearbetningen.²¹

Datainsamling

Vår studie började med att samla in litteratur och artiklar gällande vårt intresseområde samt att kontakta olika hotell för eventuell intervju. Vi har baserat våra teoretiska resonemang på tvärvetenskaplig litteratur och vetenskapliga artiklar inom forskningsområden så som arbetspsykologi, arbetslivssociologi, personalutveckling samt organisationsteori. Majoriteten av vetenskapliga artiklar är hämtade från Lunds Universitets elektroniska databas ELIN. Vi besökte tre hotell i södra Skåne vilka tillhör samma hotellkedja. På två av hotellen utförde vi två intervjuer vardera; den ena med receptionschefen och den andra med en av receptionisterna. På det tredje hotellet gjorde vi en gruppintervju med hotellets receptionschef samt en receptionist. För att ta reda på ledningens syn på ämnet kontaktade vi två personer från hotellkedjans huvudkontor. Mer om intervjuerna kommer vi att ta upp i nästkommande avsnitt.

Intervjumetod

För att få en mer detaljerad bild av vårt ämne valde vi att göra kvalitativa intervjuer med olika människor som arbetat inom eller med hotellbranschen. Heléne Thomsson, psykolog, berättar i sin bok *Reflexiva intervjuer* att genom att ta del av olika aktörers åsikter kan man beskriva

¹⁹ Trost, Jan. (2005) *Kvalitativa Intervjuer*. Tredje upplagan. Studentlitteratur, Lund, s 14

²⁰ Trost 2005, s 16

²¹ Trost 2005, s 11

Fria tyglar?

– En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

en organisation eller ett fenomen.²² Enligt Max Travers är intervjuer en av de huvudsakliga metoderna som kvalitativa forskare använder. Han påstår att den snabbaste vägen för att lära sig om någons perspektiv kring ett ämne är att intervjua dem. Vidare menar han att det är möjligt att få mycket från väldigt lite data, exempelvis genom att ställa öppna frågor, följa ett särskilt ämne i en andra intervju samt ge intervjupersoner en möjlighet att kommentera om tolkningen av deras svar.²³ Innan vi kom i kontakt med vårt fallföretag hade vi utfört två pilotintervjuer med två akademiker för att få inspiration inom ämnet personalomsättning i hotellbranschen, vilket var vår startpunkt i uppsatsskrivandet. Detta gjorde oss även förberedda på följande intervjuer.

Efter att ha kontaktat ett flertal hotellkedjor via e-mail fick vi positivt svar från ett hotell i södra Sverige. Hotellet tillhör Scandic, en nordisk hotellkedja med totalt 145 hotell representerade i tio länder, främst i Skandinavien, Baltikum samt Centraleuropa²⁴. Därefter fick vi respons från två ytterligare hotell inom samma kedja. Vår insamling av empiriskt material baseras främst på kvalitativa intervjuer med hotellpersonal samt mailkorrespondens med två personer från hotelledningen. Inför våra handledare har vi varit öppna om vilka hotell vår empiri behandlar, dock har vi valt att anonymisera hotellen och namnen på intervjupersonerna för att skydda deras integritet. Intervjuerna ägde rum i hotellens lounge och vi spelade in alla intervjuer på bandspelare med intervjupersonernas samtycke. Förutom de muntliga intervjuerna fick vi komma i kontakt med två personer på Scandics huvudkontor, Martin Creydt, Senior Vice President Hotel Operations samt Roger Olofsson, Senior Vice President Human Resources, vilka svarade på våra frågor via e-mail.

Innan vi kontaktade våra intervjupersoner fastställde vi ett tema som vår undersökning skulle handla om. Steinar Kvale menar att tre frågor bör svaras vid planering av en intervjuundersökning; vad, varför och hur.²⁵ Med vad menas att skaffa sig förkunskap om undersökningens ämne, vilket i vårt fall handlar om ämnet kring empowerment och arbetsengagemang hos frontpersonalen i hotellbranschen, speciellt hos dem som arbetar i receptionen. Varför handlar om att reda ut syftet med undersökningen, så att det återspeglas på intervjufrågorna och därmed möjliggör relevanta svar. Vårt syfte är att öka kunskapen kring empowerment och arbetsengagemang sett från de olika organisatoriska nivåerna, vilket vi haft i åtanke under hela undersökningen. Sista frågan, hur, ställde vi oss för att avgöra vilka intervjuetoder är lämpliga för just denna undersökning.

Vid planeringen av intervjuerna bestämde vi att de skulle ske individuellt, dock visade det sig att den sista intervjun skulle bli en gruppintervju på intervjupersonernas initiativ. Vi utformade intervjuguider som vi använde som mall för alla muntliga intervjuer.²⁶ Våra intervjuguider fokuserade kring våra teman empowerment och arbetsengagemang, vilka vi försökte utforma efter vad Kvale beskriver som halvstrukturerad intervju.²⁷ Beroende på intervjupersonernas befattning inom organisationen modifierade vi vissa frågor, men var hela tiden medvetna om våra kärnbegrepp och vilka svar vi ville få ut. Då våra intervjuer har ett explorativt syfte försökte vi att formulera öppna frågor som var starkt kopplade till vårt ämne;

²² Thomsson, Heléne. (2002) *Reflexiva intervjuer*. Studentlitteratur, Lund, s 29

²³ Travers, Max. (2001) *Qualitative Research Through Case Studies*. Sage Publications Ltd., London.

²⁴ <http://www.scandichotels.se/About-Us/Corporate-information/> (läst 2008-04-09).

²⁵ Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund, s 91-94

²⁶ Se bilaga 1 och bilaga 2

²⁷ Kvale 1997, s 32, jfr strukturering och standardisering i Trost 2005, s 20

Kvale kallar sådana för tematiska frågor. Vi försökte även vara flexibla vad gäller att följa intervjuguiden och eventuellt ställa följdfrågor utanför intervjuguidens ramar för att göra frågorna dynamiska.²⁸ Detta skedde speciellt de gånger då vi märkte att intervjupersonerna började analysera eller tolka sina egna svar under intervjun.

Alla intervjuer utfördes i en lobby på respektive hotell där de arbetar. Vi besökte två av hotellen på förmiddagen strax efter utcheckningsrushen och en av dem i tidig eftermiddag vilket bidrog till att intervjuerna kunde utföras i lugn miljö utan några störande inslag. Vi började våra intervjuer med en inledande orientering genom att kort presentera oss själva och därefter informerade vi dem om vårt ämne, vad intervjuerna skall användas till och i vilket syfte. Vi bad också om deras samtycke att få spela in intervjun med en bandspelare, vilket alla godkände. På så sätt var vi väl medvetna om de etiska rekommendationerna enligt Trost.²⁹ Under intervjuerna delade vi upp oss i roller för att skapa en öppen och avslappnad atmosfär för respondenten; en ställde frågor och de andra två såg till att lämpliga följdfrågor ställdes och antecknade, något som Kvale förespråkar.³⁰ Detta för att vi var tre personer som intervjuade en person ville vi undvika att den intervjuade skulle känna sig i underläge.³¹

Till de två personerna från Scandics ledning ställde vi frågor som grundades på samma kärnbegrepp som de övriga muntliga intervjuerna. På grund av att korrespondenserna skedde via e-mail var det inte lika möjligt för oss att ställa flexibla följdfrågor till dem jämfört med de andra intervjutillfällena som skedde öga mot öga. Vi erbjöds dock att återkomma vid ytterligare frågor, vilket gör att vi anser att dessa intervjuer är lika tillförlitliga som de muntliga.

Analys av insamlad data

I den andra fasen av vår undersökning gick vi igenom vårt teoretiska material och analyserade det empiriska materialet för att fördjupa oss i ämnet samt för att förstå intervjupersonernas tankar kring vårt tema. Som det första steget i analysen transkriberade en av författarna alla muntliga intervjuer från bandinspelningar till skriftliga texter efter varje intervjutillfälle. Då samma författare ansvarade för samtliga transkriberingar bidrog det till att alla intervjuutskrifter har konsekvent stil. Vi har delvis använt oss av vad Kvale kallar 'analysens sex steg' för att bättre kunna genomarbeta vår analys. Analysmetoden som vi har nyttjat är ad hoc, som tillåter en att varva mellan olika angreppssätt och tekniker för att finna sammanhang, kontraster och därigenom skapa mening utifrån de insamlade materialen. Vi började med att gå igenom samtliga intervjuutskrifter och eventuellt eliminera vissa delar som vi inte ansåg var relevanta för ytterligare fördjupad analys.³² Sedan kategoriserade vi svaren från intervjupersonerna efter begrepp och teorier, därefter kartlade vi förbindelser, kontraster och strukturer bland olika uttalanden för att underlätta kopplingen till teorier samt tolkningen i nästa steg.

Under hela empiriinsamlingen samt analysen av materialet har vi försökt att vara medvetna om problematiken kring reliabilitet och validitet vad gäller vår forskningsintervju. Trost

²⁸ Kvale 1997, s 97, 121-122

²⁹ Trost 2005, s 104-107

³⁰ Kvale 1997, s 120

³¹ Trost 2005, s 46

³² Kvale 1997, s 171, 184

beskriver reliabilitet som kongruens, precision, objektivitet samt konstans³³, medan Kvale diskuterar begreppet i relation till ledande frågor³⁴. Med validitet menas att man ställer frågor som mäter vad som de är avsedda att mäta³⁵. Vi har försökt att undvika ledande eller subjektiva frågor. Dock har vi fått ställa vissa följdfrågor i ledande former, dels för validitetens skull och dels för att fördjupa vissa kommentarer. Kvale menar att alltför stark tyngdpunkt på reliabiliteten kan motarbeta kreativitet och föränderlighet³⁶.

Tolkning av analysen

I den tredje och sista fasen av den kvalitativa forskningsansatsen försökte vi jämföra det teoretiska och empiriska materialet för att fördjupa vår analys, att komma fram till en slutsats och därmed försöka svara på våra frågeställningar. Kvale nämner tre aspekter av validering för att komma fram till en sanningssökande tolkning. Genom validering försöker man kontrollera ens empiriska belegg för och mot en tolkning som ett försök till falsifiering och bedöma om tolkningen är rimlig. För att undvika att resultatet av forskningsintervjuer blir ogiltiga skall man ifrågasätta om forskningsmaterial svarar på frågan ”vad” och ”varför”. Med andra ord ser man till att tolkningen är tydligt kopplad till syftet med hela undersökningen. Till sist handlar validering av tolkning om att teoretisera de fenomen som undersöks.³⁷ Under hela tolkningsprocessen har vi försökt att genomarbeta materialet med ett kritiskt förhållningssätt för att kunna utveckla relevanta och rimliga tolkningar.

Källkritik

Under vår arbetsgång har vi försökt att förhålla oss kritiska till de insamlade teoretiska såväl som de empiriska materialen och redovisa dem på ett objektiva sätt. Vidare har vi försökt att tolka de teoretiska materialen utifrån en service management-kontext trots att de var hämtade från tvärvetenskapliga forskningsområden. Vi är också medvetna om att våra begränsade förkunskaper inom ämnet kan ha påverkat bredden av vår analys och tolkning. Det fanns ingen möjlighet för oss att få ta del av något skriftligt material från Scandic, då det för tillfället låg under uppdatering. Vi tror att detta material hade kunnat berika vår analys ytterligare. Vad gäller gruppintervjun är vi medvetna om att receptionschefens och receptionistens svar kan ha påverkat varandra då båda samtidigt var närvarande. Dock försökte vi undvika det genom att modifiera frågorna och underlätta för respondenterna. Vad gäller vår korrespondens via e-mail var det inte lika möjligt för oss att ställa flexibla följdfrågor till dem jämfört med de andra intervjutillfällena som skedde öga mot öga. Dock anser vi att mailkorrespondensen gav oss klara och välgenomarbetade svar på frågorna då respondenterna hade mer tid att själv reflektera över sina uttalanden.

³³ Trost 2005, s 111

³⁴ Kvale 1997, s 213

³⁵ Trost 2005, s 111, jfr Thomsson 2002, s 33-34

³⁶ Kvale 1997, s 213

³⁷ Kvale 1997, s 218-220

Teoretisk ram

I följande del redogör vi för begreppet empowerment och dess olika frihetsgrader samt tar upp vilka fördelar empowerment kan medföra för individer i en serviceorganisation. Därefter skildrar vi empowerment ur ett långsiktigt perspektiv och lägger fokus på ledarens roll i denna process. Slutligen ämnar vi förklara innebörden av engagemang och dess koppling till empowerment.

Empowerment

Begreppet empowerment har många olika definitioner där flera författare och teoretiker har skild syn på vad det innebär och hur det bör utövas. Dessa definitioner kan grupperas in beroende på graden av frihet och ansvar som ledningen ger sina anställda. Vad som också skiljer definitionerna åt är synen på ledarskapet och dess betydelse.³⁸ Empowerment ansågs under 1990-talet vara lösningen på alla problem relaterade till dålig service och en ineffektiv organisation. Trots dess popularitet menar dock David E. Bowen och Edward E. Lawler III att det råder en viss osäkerhet i vad begreppet egentligen innebär, hur det fungerar och hur det kan implementeras.³⁹

Enligt Oxford English Dictionary definieras engelskans *empower* som: 1) to invest legally or formally with power or authority; to authorize, license, 2) to impart or bestow power to an end or for a purpose; to enable, permit.⁴⁰ Jay A. Conger och Rabindra N. Kanungo menar att tidigare definitioner av empowerment snarare hade att göra med delegering än att möjliggöra (to enable). Att definiera empowerment som att möjliggöra handlar om att fokusera på varje individs effektivitet.⁴¹ De vill helst se empowerment mer ur ett motiverande, än delegerande, perspektiv som den senare definitionen gör. Deras slutliga definition på begreppet är således:

*A process of enhancing feelings of self-efficacy among organizational members through the identification of conditions that foster powerlessness and through their removal by both formal organizational practices and informal techniques of providing efficacy information.*⁴²

Mike van Oudtshoorn och Laurie Thomas beskriver empowerment som de ramar ledaren sätter, vilket den anställde sedan måste hålla sig inom. Här menar de att ledaren har ansvaret att sätta gränser för hur den anställde bör arbeta och lägger därigenom mindre ansvar hos den anställde själv.⁴³ Peter M. Senge sätter en annan prägel på ordet empowerment och menar att det handlar om att som ledare ge sina anställda fullt ansvar för att skapa en givande arbetsplats. Ledarens uppgift ur hans perspektiv är att uppmuntra de anställda och få dem att överväga vad de uppskattar i sitt arbete och vad som skulle kunna göras bättre.⁴⁴ Dessa två

³⁸ Stewart, A.M. (1994) *Empowering People*. Pitman, London jfr. Conger & Kanungo 1988

³⁹ Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1995) Empowering service employees. *Sloan Management Review*, Summer, s 83-84.

⁴⁰ Oxford English Dictionary, Second Edition, 1989

⁴¹ Conger, Jay A. & Kanungo, Rabindra N. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, s 471-482.

⁴² Conger & Kanungo, 1988

⁴³ van Oudtshoorn, Mike & Thomas, Laurie. (1995) A management synopsis of empowerment. *Training for Quality*, Vol. 3, No. 3, s 25-33.

⁴⁴ Senge, Peter M. (2006) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. 1st Edition. Currency Doubleday, New York.

definitioner skiljer sig alltså i var ledarens uppgift ligger; att ta hela ansvaret och sätta ramar eller att uppmuntra och motivera.

van Oudtshoorn och Thomas listar tre egenskaper som krävs av en organisation för att empowerment ska vara möjligt att utföra: att ha en stödjande organisatorisk struktur, en organisationskultur som innefattar självgående personal som är öppen för att lära sig samt en icke-auktoritär inställning i relationen mellan chef och anställd. Med stödjande organisatorisk struktur menar de en struktur som uppmuntrar självständighet och initiativtagande och därmed söker engagemang snarare än lydnad.⁴⁵

Olika frihetsgrader - deltagande och involvering

En ledning kan ge makt och ansvar till sin frontpersonal i varierande grader. I boken *Empowerment – HR Strategies for Service Excellence* tar Conrad Lashley upp flera exempel på hur empowerment implementeras i servicebranschen. Två väsentliga former av empowerment är deltagande och involvering av frontpersonalen.⁴⁶ Även Mick Marchington et al. tar upp begreppen och menar att det viktigt att skilja på personalinvolvering och personaldeltagande. De förklarar personalinvolvering som olika aktiviteter vilka främst sätts igång av management med avseende att förbättra kommunikation och, i bästa fall och åtminstone i teori, öka engagemang och personalens lojalitet mot sin arbetsgivare. Dessa innefattar incitament som att informera, förbättra kommunikation och samförstånd samt att ge de anställda ett tillfälle att medverka i beslut gällande sin arbetsplats. Personalen är direkt involverad, huvudsakligen av uppgifter som management bestämmer omfattningen på. Exempel på metoder för personalinvolvering är journaler, personalrapporter, team briefing, medarbetarundersökningar, quality circles, Total Quality Management och vinstdelning. Enligt Marchington et al. är personalinvolvering inte tillräckligt effektiv för att ändra personalens engagemang för arbetsgivare eller attityd i helhet.⁴⁷ Personaldeltagande ses emellertid som då personalen är involverad i någon typ av beslutsfattande som ursprungligen kan ha varit ett managementområde⁴⁸. Detta grundas utifrån ett företagsperspektiv där verksamheten inte kan baseras på antaganden om kundernas behov. Personalen måste därmed få befogenheter att fatta vissa beslut, dock inom vissa gränser även här satta av management.⁴⁹ Dessa begrepp löper ofta samman i de personalbefogenheter som kallas empowerment⁵⁰.

⁴⁵ van Oudtshoorn & Thomas 1995

⁴⁶ Lashley 2001

⁴⁷ Marchington, Mick, Wilkinson, Adrian, Ackers, Peter & Goodman, John. (1994) Understanding the Meaning of Participation: Views from the Workplace. *Human Relations*, Vol. 47, No. 8, s 867-894.

⁴⁸ Marchington 1992 se Lashley 2001, s 65

⁴⁹ Lashley 2001, s 54

⁵⁰ Lashley 2001, s 55

Initiativtagande och arbetsglädje

I tabellen nedan listar van Oudtshoorn och Thomas egenskaper som skiljer någon som är bemyndigad mot någon som inte är det. De egenskaper som beskriver den som är bemyndigad är tydligt positivare än beskrivningen av den andre och ser dessa egenskaper som en tydlig anledning att börja med empowerment. De vill samtidigt understryka att ingen är helt bemyndigad eller obemyndigad, då en person kan ha mer eller mindre av dessa egenskaper.⁵¹

Förknippat med bemyndigande	Förknippat med obemyndigande
Antar ansvar	Undviker ansvarstagande
Vara aktiv	Vara passiv
Driftig/handlingskraftig	Slö
Glad	Deprimerad
Hälsosam	Många hälsoproblem
Oberoende	Beroende
Innovativ	Håller sig till rutiner
Motiverad	Omotiverad
Beredd att ta risker	Motsträvrig till att ta risker
Observant	Oobservant
Tillfreds med jobbet	Besviken på jobbet
Använder full mänsklig potential	Använder endast en bråkdel av den mänskliga potentialen

Omarbetad. Källa: van Oudtshoorn & Thomas 1995, s 27

Även Bowen och Lawler har identifierat olika fördelar med att bemyndiga sin personal. De talar bland annat om effektivare servicemöten då personalen snabbt kan vidta åtgärder vid kundmissnöjen samt ökad arbetsglädje och självkänsla bland personalen.⁵² Dessutom menar de att empowerment bidrar till att de anställdas entusiasm och glöd ökar inför servicemötena och att personalen samtidigt kan bidra med serviceförslag. Genom att personalen kan ta egna initiativ kan en känsla av delaktighet i jobbet skapas, vilket kan leda till en ökad ansvarskänsla och därmed kan även jobbet upplevas som mer meningsfullt. Undersökningar har visat att anställda med en viss kontroll samt ett meningsfullt arbete är mer tillfreds, vilket i sin tur kan leda till minskad personalomsättning.⁵³

En annan författare uppmärksammar positiva effekter av delat ansvar utifrån ett arbetspsykologiskt perspektiv. Bosse Angelöw, författaren till *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust*, menar att delat ansvar i en organisation leder till hög arbetsglädje bland personalen. Samtidigt som det är ledningens ansvar att skapa arbetslust bland chefer och personal ansvarar också var och en för sin egen situation, där den egna inställningen till arbetet är avgörande för graden av arbetsglädje.⁵⁴ Vidare talar han även om vikten av delaktighet och inflytande för högre arbetsglädje. Exempel på hur dessa kan införas i organisationen är att stärka personalinflytandet i verksamheten och att införa olika former av demokratiska beslutsprocesser.⁵⁵ Dessa initiativ är även viktigt eftersom möjligheten att kontrollera och påverka den egna arbetssituationen motverkar stress. Syftet är till största delen

⁵¹ van Oudtshoorn & Thomas 1995

⁵² Bowen, David E, Lawler III & Edward E. (1992) The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, Vol. 33, No. 3, s 31-40.

⁵³ Bowen & Lawler, 1992

⁵⁴ Angelöw, Bosse. (2006) *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust*. Studentlitteratur, Danmark, s 45-46

⁵⁵ Angelöw 2006, s 63

Fria tyglar?

– En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

att öka de anställdas engagemang i organisationens mål genom personalinvolvering och deltagande⁵⁶. Det är dock viktigt att skilja på om initiativet är taget av ledningen som vill engagera sina anställda för att nå organisationens mål eller av personalen med avsikten att skapa en demokratisk arbetsplats.⁵⁷

Ett långsiktigt perspektiv

Ken Blanchard, John Carlos och Alan Randolph menar att det tar tid att införa empowerment och liknar det vid en resa bestående av en rad provningar för samtliga anställda inom företaget, såväl chefer som personal. De menar att det är en långsiktig process där kortsiktiga resultat inte är att räkna med. Det måste ses långsiktigt och är därför viktigt att samtliga inom företaget känner stort förtroende inför resans gång. Under förloppet görs vanligen flertalet upptäckter. Det kan exempelvis handla om att all energi och möda som lagts ner på att skapa empowerment måste styras om, då det visat sig att den första strategin inte kommer bidra till önskat resultat.⁵⁸

Det är viktigt att se empowerment som en gradvis förändring i graden av befogenheter som de anställda kan utöva. Enligt Ron Cacioppe möter organisationer ofta problem då de inte lyckas förbereda sin personal steg för steg för hur de kan ta på sig större ansvar och auktoritet.⁵⁹

Empowerments beståndsdelar

Bowen och Lawler beskriver empowerment som en ekvation, med flera faktorer som bara kan fungera när de sätts samman. De menar att organisationen kommer att misslyckas med empowerment om någon av dessa faktorer inte existerar, det vill säga är lika med noll. Ekvationen de beskriver är följande:

$$\text{Empowerment} = \text{Makt} \times \text{Information} \times \text{Kunskap} \times \text{Belöning}^{60}$$

Frigöra makt

Första beståndsdelan av empowermenttekvationen är makt, vilket fler teoretiker än Bowen och Lawler tar upp i koppling till empowerment. Två av dessa är van Oudtshoorn och Thomas vilka beskriver att en individ kan uppleva empowerment i en organisation som en känsla av personlig makt och frihet att använda denna makt, dock inom vissa gränser.⁶¹ De hänvisar till tre slutsatser angående empowerment i koppling till makt:

⁵⁶ Angelöw 2006, s 45-46.

⁵⁷ Lashley 2001, s 45

⁵⁸ Blanchard, Ken, Carlos, John P. & Randolph, Alan. (1996). *Empowerment tar mer än en minut*. Licht & Licht Agency, Denmark, s 32-33

⁵⁹ Cacioppe 1998

⁶⁰ Bowen & Lawler 1995

⁶¹ van Oudtshoorn & Thomas 1995

- Empowerment är anknutet till de objektiva gränser inom vilka någon är auktoriserad att utöva sin makt samt till personens subjektiva känsla för hur mycket makt och styrka de har.
- Ingen har all makt och ingen är utan makt.
- Ju mindre gap som finns mellan de objektiva gränser och den subjektiva känslan av empowerment, desto större chans finns det för individen att trivas i den organisation han/hon arbetar.⁶²

I deras tre slutsatser kopplar van Oudtshoorn och Thomas empowerment till graden av makt hos personalen i förhållande till de förbestämde gränser de kan använda denna makt inom. De menar också att ingen är helt utan makt vilket även Blanchard et al. diskuterar. De beskriver empowerment som ett sätt att frigöra den makt som personalen redan har. De menar att människor redan har makt genom sin kunskap och motivation, att det sedan är genom empowerment som den makten släpps fram.⁶³ I grund och botten har det att göra med den högsta ledningens tankesätt. Empowerment styrs av värderingar och måste börja i toppen för att nå vidare. En stark organisation har anställda som är entusiastiska över att få visa vad de kan.⁶⁴ Att införa empowerment på sin arbetsplats sker inte genom att bara säga till personalen att de får ökat ansvar och befogenheter, utan de måste veta vad de ska göra.⁶⁵ Vad som är viktigt att ha i åtanke här är att olika individer trivs i olika grader av empowerment; vissa trivs bättre i mer strukturerad miljö med klara regler, andra i en friare miljö där de kan ta de mesta initiativen själva. Alltså måste makten frigöras i en takt som passar varje individ.⁶⁶

Även Conger och Kanungo beskriver empowerment ur ett maktperspektiv och menar att det behövs när personalen känner sig maktlös och att det på så vis är viktigt att utgöra vad som skapar denna känsla i organisationen.⁶⁷ Det är först när man vet vad som utgör maktlösheten som det går att bestämma vilka verktyg eller strategier inom empowerment som kan hjälpa de anställda. I en femstegsmodell beskriver Conger och Kanungo empowerment som en process, från de faktorer i organisationen som kan utgöra maktlöshet hos personalen till det beteendemässiga resultat som empowerment kan ge. Ett av stegen i denna modell utgör den typ av information som en ledare kan tillhandahålla sin personal med för att öka deras individuella effektivitet. Exempel på detta är när anställda får möjlighet att utföra mer komplicerade arbetsuppgifter eller får mer ansvar. Genom detta får de möjlighet att testa sin egen effektivitet.⁶⁸ Information och kunskap är två väsentliga delar även i denna modell, precis som i Bowen och Lawlers ekvation som nämnts tidigare, och beskrivs mer i detalj i följande text.

Information och kunskap från två håll

Information är något som Bowen och Lawler menar att frontpersonal behöver för att förstå vad organisationen värdesätter och vart den är på väg, och ska även fungera som en röd tråd samt ge mening i arbetet de utför. I denna information ingår kunders förväntningar och

⁶² van Oudtshoorn & Thomas 1995

⁶³ Blanchard et al. 1996, s 26, 32

⁶⁴ Blanchard et al. 1996, s 26-27

⁶⁵ Blanchard et al. 1996, s 21

⁶⁶ Lashley 2001, s 160

⁶⁷ Conger & Kanungo 1988

⁶⁸ Conger & Kanungo 1988

feedback, företagets mål, vision och finansiella ställning. De måste också ha kunskap om serviceprocessen eller serviceflödet, det vill säga, om vilka kopplingar och effekter deras beslut och beteende har för resten av organisationen.⁶⁹

Cacioppe tar upp kontinuerlig kommunikation av information som ett nödvändigt stödsystem för en lyckad tillämpning av empowerment och menar att utan tillräcklig information kan empowermentprocesser hindras av missförståelse, misstro och motstånd.⁷⁰ Information kan delas ut i form av bland annat introducerande möten eller nyhetsbrev om empowerment för att öka förståelse hos de anställda om vad det går ut på.⁷¹ Riktlinjer som sätter gränser för frontpersonalens beslutsfattande kan utformas för att personal ska förstå vad som är goda och dåliga beslut, i vissa fall även i monetära termer. De kan också utvecklas av frontpersonalen själva tillsammans med chefer för att öka graden av personalinvolvering. Vidare påpekar Cacioppe betydelsen av att kommunicera dessa riktlinjer till frontpersonalen i flera former under olika tillfällen, exempelvis under utbildningar. Det är även viktigt att de eventuellt revideras för att bättre passa till personalens arbetssituationer och uppgifter.⁷²

Kunskap om empowerment kan utvecklas bland annat genom personalutbildningar. Kort uttryckt beskriver Cacioppe utbildning som ett verktyg för att personal ska bli förberedd för större befogenheter. Utbildning kan ha i syfte att utveckla frontpersonalens förmågor i mellanmänskliga interaktioner, beslutsfattande samt problemlösning. Empowerment kan innebära för de anställda i ledande positioner att anta nya roller, exempelvis från att kontrollera frontpersonalen till att stödja och utveckla deras förmåga att själva hantera sina arbetsuppgifter. Detta i sin tur kan skapa ett behov för chefer att lära sig att hantera nya handlingssätt; detta är också ett sätt att öka engagemang och stöd hos ledarna. En organisation kan ytterligare engagera utvecklingen genom att uppmana duktig personal och chefer att medverka i ledarutbildning och låta dem leda utbildning för andra medarbetare.⁷³

Precis som det är viktigt att personalen får information och kunskap är det också viktigt att information skickas från frontpersonal till ledningen. Idéer kan samlas från de anställda om hur organisationen kan förbättra servicekvalitet och kundtillfredsställelse och så vidare, exempelvis som en del av träningsmoment eller genom att sätta upp en låda för sådana idéer och åsikter. Ett reflektionssystem kan också utvecklas för att utvärdera eventuella framsteg och problem som har uppstått.⁷⁴

Belöning

För att aktivt utöva empowerment kan ett serviceföretag belöna sin personal. Bowen och Lawler påstår att ett företag ska fördela belöningar baserat på hur effektivt personalen använder information, kunskap och makt för att förbättra servicekvalitet såsom företagets finansiella ställning. För att motivera personalen att agera enligt företagets mål föreslår

⁶⁹ Bowen & Lawler 1992

⁷⁰ Randolph 1995 se Cacioppe 1998, s 265

⁷¹ Cacioppe 1998

⁷² Cacioppe 1998

⁷³ Cacioppe 1998

⁷⁴ Cacioppe 1998

författarna att knyta samman ekonomiska belöningar och företagets framgång i form av bland annat aktieoptioner och vinstutdelningar.⁷⁵

Cacioppe förespråkar belöning som ett viktigt inslag i stödsystem för empowerment och menar att det är viktigt att offentligt erkänna föredömliga handlingar som ett sätt att värdesätta personalens arbete. Vidare ser han belöning för empowerment som en möjlighet för de anställda att vara stolta över sitt jobb.⁷⁶

Kotter ser på engagemang utifrån två synsätt och skiljer på managementperspektiv och ledarskapsperspektiv. Han förklarar att management ofta använder någon slags belöning för att motivera sin personal att arbeta på ett sätt för att uppnå ett önskat resultat. Alltså är motivation för management ett sätt att kontrollera människors beteende. Ledarskap däremot motiverar de anställda så att de får den energi som behövs för att klara av hinder för att nå ett mål eller vision, som har bredare tidsperspektiv och som kontinuerligt måste kommuniceras och knytas till de anställdas värderingar.⁷⁷

Ledarskapets roll

van Oudtshoorn och Thomas anser att ledarens huvudsakliga roll i utövandet av empowerment är att tydliggöra de gränser som finns i personalens empowerment och coacha och vägleda sin personal i hur de kan agera mest effektivt inom dessa gränser.⁷⁸

Att införa empowerment på sin arbetsplats kan ibland skapa oro för en chef. Personalen blir mer självgående vilket kan leda till att cheferna fasar för att själva bli sysslolösa, med ängslan över att förlora makten och kontrollen. Blanchard et al. menar dock att så inte är fallet, utan en chef i en sådan position istället bör försöka se situationen som att ett nytt jobb har uppkommit. I stället för att som tidigare leda, kontrollera och övervaka personalen blir chefen en slags länk mellan de anställda och resten av organisationen, med avseende att effektivisera de anställdas arbete. Rollen som länk kan innebära att samordna resurser, lägga upp strategier, arbeta med kunder och uppmuntra människor. Det kan nästan ge intrycket av att det är chefen som arbetar för sin personal i stället för tvärt om.⁷⁹

Enligt en undersökning bland olika företag av The Gallup Organization har den närmaste chefen eller arbetsledaren en mycket betydande roll för hur personalen mår och presterar. De hävdar att personal inte säger upp sig på grund av arbetsplatsen utan på grund av sin chef. Av undersökningen framgick bland annat att skickliga chefer tog vara på och utvecklade personalens starka sidor istället för att försöka ändra på de svaga. En annan aspekt som karakteriserade dessa chefer var att de försökte anpassa uppgifter efter varje persons förmågor.⁸⁰

⁷⁵ Bowen & Lawler 1995

⁷⁶ Cacioppe 1998

⁷⁷ Kotter, John P. (1990) *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*. The Free Press, New York

⁷⁸ van Oudtshoorn & Thomas 1995

⁷⁹ Blanchard et al. 1996, s 35-36

⁸⁰ Fredriksson, Ingemar. (2005) *Problem med personalens attityd och engagemang?* Procentförlaget, Herrljunga, s 39

Purcell och Gray argumenterar för att arbetsgivare som önskar öka arbetsengagemanget bland sin personal visar på ett omsorgsfullt ledarskap. I sådana organisationer ses anställda som en värdefull tillgång med en personalpolitik som strävar efter att skapa personallojalitet och engagemang.⁸¹ Detta kan ske genom exempelvis internbefordringar, träning eller bra löner och villkor.

Individuella behov

En viktig aspekt för framgångsrikt empowerment är hur de anställda känner och upplever initiativtagande. Som också nämnts tidigare är det viktigt för ledaren att ha i åtanke att personer är olika; vissa trivs i starkt strukturerade miljöer medan andra känner sig kvävda. Det är därför inte lämpligt att tala om empowerment i generella termer.⁸² Ingemar Fredriksson menar att anställda vill att deras chefer ska ställa krav på dem då det skapar en trygghet i och med att det blir tydligt vad som krävs av dem. Han förklarar det som att chefskapet innebär att få personalen att prestera för organisationens bästa. Vidare poängterar han dock att kraven på tillvägagångssätten inte bör vara för detaljerade, då många uppmuntras och inspireras av att själva få känna sin arbetsgång. Ett dilemma kan emellertid vara svårigheten i att anpassa sig till olika individer; vissa med större behov av strikta instruktioner och andra med mindre.⁸³

Arbetsengagemang

Empowerment kan skapa en känsla av personlig effektivitet⁸⁴ och engagemang för den policy och service som företaget erbjuder⁸⁵. Men viktigast är att empowerment bidrar till att personalen känner att de personligen är med och påverkar företagets resultat samt att de är villiga att ansvara för framgångsrika servicemöten. Ett starkt personalengagemang är därför grundläggande för att personalen ska kunna bidra till att utveckla empowerment.⁸⁶

Varför arbetsengagemang?

Empowerment tar mer än en minut, det redogör Blanchard et al. tydligt för i boken med samma namn. De talar för empowerment med fördelar såsom ökad målmedvetenhet och större arbetsengagemang, med organisatoriska förbättringar som följd. Tack vare empowerment kommer personalen med egna initiativ och idéer, vilket bidrar till ökad spänning, delaktighet och stolthet. För att de anställda ska kunna göra sitt bästa med eget ansvar krävs det dock att ledarskapet lämnar det traditionella ordergivandet och kontrollerandet för att istället delegera och stödja.⁸⁷

⁸¹ Purcell & Gray 1986 se Lashley 2001, s 47

⁸² Lashley 2001, 110

⁸³ Fredriksson 2005, s 46

⁸⁴ Houtagers 1999 se Lashley 2001, s 111

⁸⁵ Lashley 2001, 111

⁸⁶ Lashley 2001, 111

⁸⁷ Blanchard et al. 1996, s 9-10

I korthet kan personalengagemang skapa ökad tillfredsställelse, produktivitet och flexibilitet⁸⁸. Engagemang förklarar även förbättra personalens interna uppfattningar och angelägenheter kring arbetet, vilket kan resultera i att de agerar utöver vad som normalt krävs. Detta kan i sin tur återspeglas i att personalen levererar högre kvalitet i servicemötet med kunderna, och desto viktigare kan engagemang minska sannolikheten att personalen lämnar företaget. Detta är vad som skapar ambitionen bland chefer att införa empowerment bland de anställda.⁸⁹ Amitai Etzioni talar om ett beräknande engagemang (calculative commitment). Han menar att engagerad personal börjar i ett företag och stannar där, då de räknat ut fördelarna med att stanna kvar och förlusterna med att byta jobb. Vidare talar han om moralfyllt engagemang, vilket kan ses som ett emotionellt band till företaget. Moralfyllt engagemang skapas då den anställda identifierar sig starkt med företagets mål, värderingar och syften.⁹⁰

...med koppling till empowerment

En av ambitionerna med empowerment är att skapa och förstärka personalengagemanget, något som har visat sig vara en följd av att införa empowerment bland personalen. Empowerment och personalengagemang är därför sammanvävda; engagerad personal utvecklar empowerment, vilket i sin tur leder till ökat personalengagemang.⁹¹

Conrad Lashley är en av de som hävdar att empowerment kan göra anställda mer engagerade i organisationens mål och menar samtidigt att det kan skapa en ”win-win” situation.⁹² Detta innebär att de anställda får möjlighet att använda mer av sin egen förmåga och känner sig mer behövda och bättre informerade. Samtidigt får arbetsgivarna större möjlighet att lära sig av dem som jobbar i frontpositionen. De anställda får även större ansvar och auktoritet medan arbetsgivaren belönas med högre produktivitet, kvalitet och lägre personalomsättning. På så vis menar Lashley att både de anställda och arbetsgivaren vinner på att utöva empowerment. Empowerment genom engagemang handlar således om att ledaren involverar sina anställda i beslutsfattande eller uppmuntrar dem till att komma med förslag. Detta syftar till att utveckla, att ge personalen befogenheter, genom att stärka engagemanget vid servicemötet och i sin tur skapa kundtillfredsställelse.⁹³

Enligt Lockwood blir empowerment genomförbart genom att skapa engagemang⁹⁴. Han menar att detta skapar en väsentlig grund till att personalen engageras i organisationens mål och koncept. Detta är sedan grunden för att genom empowerment arbeta förebyggande eller agerande. Att arbeta förebyggande kräver att personalen måste vara kreativa i sina arbetsprestationer. Så kallat agerande arbetsinsatser går istället ut på att personalen med hjälp av empowerment fattar beslut och agerar utöver förutbestämda arbetsrutiner. Det kan handla om alltifrån att möta kundbehov till att rätta till servicefel.⁹⁵

⁸⁸ Legge 1995 se Lashley 2001, s 112

⁸⁹ Lashley 2001, s 112

⁹⁰ Etzioni, Amitai. (1975) *A Comparative Analysis of Complex Organizations. On Power, Involvement, and Their Correlates*. Revised and enlarged edition. The Free Press, New York, s 10-11

⁹¹ Lashley 2001, s 110

⁹² Lashley 2001, s 11

⁹³ Lashley 2001, s 106-107

⁹⁴ Lockwood 1996 se Lashley 2001, s 108

⁹⁵ Lockwood 1996 se Lashley 2001, s 108

Att öka personalengagemanget

Ökat personalengagemang kan följaktligen användas till att försöka utveckla empowerment i företaget. Detta kan ske genom att erbjuda de anställda fördelar som bättre betalt än genomsnittet på arbetsmarknaden, goda chanser till befordring för lojala medarbetare, anpassade utbildningsprogram samt prestationsbaserad lön baserad på resultat och uppförande. Personal kan även bli mer känslöbetonat engagerade genom empowerment. Genom att tillämpa team- eller involveringsmetoder kan personalengagemang utvecklas genom att de får rätten att fatta vissa beslut. Genom empowerment kan den anställde då själv anta det beslutsfattande som krävs för att möta kundens behov och på så sätt få större engagemang för att bemöta kunden enligt företagets visioner.⁹⁶

Vad som skapar engagemang är en relevant fråga, något som Lashley knyter till engagerande aspekter vilket personalen kan finna i relationer till andra människor i en organisation. Servicepersonal kan vara engagerad i flera olika medlemmar inom organisationen, såväl kunder som arbetsgivare, avdelningen, eller kollegor. Det har dock visat sig att störst engagemang läggs på arbetskamraterna, därefter på avdelningen och dess chefer.⁹⁷ Enligt Ashness och Lashley finner flera anställda att ha roligt eller att ha arbetat tillsammans i många år är faktorer som främst skapar trivsel på jobbet.⁹⁸

Vad som ofta glöms bort när det gäller empowerment och engagemang är personalens motiv till att arbeta och vad de vill med sina liv. För vissa är arbetet endast ett verktyg, där intresset för arbetet i sig inte är särskilt stort, medan det för andra är en viktig utgångspunkt för självinsikt, där de kan identifiera sig själva om vilka de är. Att klarlägga vad som engagerar anställda varierar således från person till person. Därmed varierar definitionerna på de faktorer som påverkar engagemanget i positiv riktning, då man måste se till både organisationen och människorna.⁹⁹ Ingemar Fredriksson menar dock att de flesta arbetar för att kunna försörja sig, och inte för att utvecklas. Han understryker därför att chefer utmanas att inspirera sin personal till att glädjas åt att prestera något på jobbet.¹⁰⁰ Engagemang och organisationskultur binds å andra sidan samman och Peters och Waterman menar att framgångsrika företag baseras på stark kultur med gemensamma uppfattningar, attityder och värderingar.¹⁰¹ Som en följd av denna kultur menar andra vidare att engagemang skapar ett psykologiskt band till organisationen¹⁰². Ur en mer beteendemässig aspekt bildas engagemang genom materiella fördelar som personen får genom att stanna i organisationen.¹⁰³

⁹⁶ Lashley 2001, s 114-115

⁹⁷ Lashley 2001, s 112

⁹⁸ Ashness & Lashley 1995 se Lashley 2001, s 113

⁹⁹ Lashley 2001, s 113

¹⁰⁰ Fredriksson 2005, s 15

¹⁰¹ Peters & Waterman 1982 se Lashley 2001, s 113-114

¹⁰² Cooper & Hartley 1991 se Lashley 2001, s 114

¹⁰³ Lashley 2001, s 114

En fallstudie på Scandic

I följande avsnitt varvas vårt empiriska material med analyser kopplade till ovanstående teorier. Här undersöker vi synen på empowerment och arbetsengagemang i organisationens olika nivåer.

Ledningens syn på empowerment

/.../all operativ verksamhet delegeras nedåt till hotelldirektör som i sin tur delegerar till de olika avdelningsansvariga. Allt ifrån manualer, standards och koncept måste utföras i en decentraliserad organisation.¹⁰⁴

Så beskriver Martin Creydt, Scandics Senior Vice President Hotel Operations, deras arbete med empowerment. I denna beskrivning av arbetet med empowerment ingår att skapa manualer och riktlinjer som personalen sedan är fria att tolka och använda som de önskar. Han likställer empowerment med delegering och decentralisering. Samtidigt skriver han att empowerment måste börja med att centralisera. Han sammanfattar sin syn på empowerment genom följande citat: "To be successful with empowerment, you have first to power (centralize) the organization".¹⁰⁵

När vi ställer samma fråga om hur de arbetar med empowerment till Roger Olofsson, Scandics Senior Vice President Human Resources, skriver han: "Scandic är i hög grad ett värderingsstyrt företag. För att komma till den nivån krävs det att man jobbar aktivt med delaktighet och möjlighet att påverka". Han förklarar att de arbetat med olika former av dialogprocesser där utmaningar såsom hälsa och miljö förankrats på ett strukturerat sätt. På så sätt skapas engagemang genom lokala planer och aktiviteter. Tydliga värderingar och stark kultur underlättar för personalen att agera och ta ansvar samt för dem att vara med och påverka.¹⁰⁶

Från teorier av van Oudtshoorn och Thomas¹⁰⁷ samt Senge¹⁰⁸, om vad empowerment innebär, ser vi två motpoler; å ena sidan skärpta regler och riktlinjer för att göra personalen självgående, å andra sidan total frihet för personalen. Creydt och Olofssons beskrivningar av begreppet empowerment anser vi hamnar mitt emellan de två ytterligheter där ramar och regler finns att följa men personalen ändå känner stor frihet. Dock ser vi att deras beskrivningar lutar mer åt van Oudtshoorn och Thomas teori¹⁰⁹ som fokuserad mer på tydliga riktlinjer än frihet.

I Bowen och Lawlers¹¹⁰ beskrivning av vad begreppet empowerment innebär menar de att det råder en viss otydlighet i vad begreppet innebär och hur det bör utövas. Creydt och Olofsson är överens om att empowerment i deras organisation börjar med en centralisering. Olofsson menar att centraliseringen sker genom gemensamma värderingar och Creydt menar att det

¹⁰⁴ Creydt, mailkorrespondens, 2008-04-29

¹⁰⁵ Creydt, mailkorrespondens, 2008-04-29

¹⁰⁶ Olofsson, mailkorrespondens, 2008-04-29

¹⁰⁷ van Oudtshoorn & Thomas 1995

¹⁰⁸ Senge 2006

¹⁰⁹ van Oudtshoorn & Thomas 1995

¹¹⁰ Bowen & Lawler 1995

krävs vissa riktlinjer för att göra detta. Dock ser vi att Creydots syn på begreppet är aningen stramare, där samtliga nivåer inom organisationen har manualer, standards till exempel att följa. Olofsson talar istället mer om delaktighet och möjlighet att påverka, genom bland annat dialogprocesser. Av detta resonemang vill vi framhålla att vi tror att förståelsen av begreppet kan skilja sig från person till person, beroende på exempelvis befattning. Våra åsikter grundas i att vi kopplar Olofssons relationsrelaterade syn på empowerment med hans roll som Senior Vice President Human Resources; personalansvar. Vi menar således att Creydt, som Senior Vice President Hotel Operations, istället har en mer operativ syn på begreppet då han ansvarar mer för verksamheten. På så vis ser vi det som att synen på empowerment kan vara individuell vilket vi återkommer till i avsnittet kring makt och inflytande.

Riktlinjer och frihet

Riktlinjer och ramar är en del av empowerment som tillåter olika grader av frihet. Som nämnts tidigare redogör Martin Creydots för empowerment; ”all operativ verksamhet delegeras nedåt till hotelldirektör som i sin tur delegerar till de olika avdelningsansvariga” och att varje enhet inom organisationen bör följa och utföra hotellkedjans manualer, standarder och koncept¹¹¹. Detta är något som Lena, receptionschef på Scandic A, bekräftar:

*Ja det (empowerment) ingår väl i hela konceptet, personalkonceptet och allting. Att det första vi får göra när vi kommer är att gå igenom en utbildning inom alla delar av hotellet och säkerhet och annat. På så vis får vi reda på vad som gäller.*¹¹²

Utöver detta litar hon på sin personal till fullo. Vid frågan ifall frontpersonalen får stor frihet svarar hon: ”O ja. Jag vet själv hur det är att jobba. Jag vill inte ha någon som står och stirrar mig i ryggen hela tiden.”¹¹³

När det gäller graden av kontroll och begränsningar från huvudkontoret kommenterar Gun, receptionschefen på hotell B, att frontpersonalen har relativt fria händer. Hon försöker att kommunicera en enkel idé bland receptionisterna; ingen gäst ska gå ut från hotellet missnöjd. Sedan litar hon på att frontpersonalen kan anpassa sig efter hur de ska hantera situationer och förtydligar vikten av att alla problem ska lösas av den första personen som gästen kommer i kontakt med.¹¹⁴

Friheten att ta egna beslut är något som de andra receptionscheferna och receptionisterna också håller för. Sofia, receptionisten på Scandic A, berättar att hon inte skulle uppskatta att ha chefen bakom sig hela tiden eftersom hon själv vet hur jobbet ska skötas.¹¹⁵ På Scandic C håller både receptionisten Maria och receptionschefen Anna med om att frontpersonalen är väldigt självgående.¹¹⁶ Maria berättar:

Vi har väldigt mycket befogenheter själva att ta beslut, både när det gäller klagomål och olika önskemål från gästerna. Om det uppkommer någon svår situation tar vi gärna hjälp utav Anna

¹¹¹ Creydt, mailkorrespondens, 2008-04-29

¹¹² Receptionschef Scandic A, se bilaga 1

¹¹³ Receptionschef Scandic A, se bilaga 1

¹¹⁴ Receptionschef Scandic B, se bilaga 1

¹¹⁵ Receptionist Scandic A, se bilaga 2

¹¹⁶ Receptionschef & receptionist Scandic C, se bilaga 1 & 2

Fria tyglar?

– En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

(fiktivt namn) då i första hand. Men mycket av just när det gäller klagomål, det tar vi hand om själva i första steget.¹¹⁷

Anna, receptionschef på Scandic C, framhöll under intervjun att när frontpersonalen har befogenheter förväntas de också ta ansvar för sina beslut och stå för de saker de gör.¹¹⁸ Receptionschefen Lena, på Scandic A, såg en annan aspekt som friheten medför och kommenterade följande: ”Jag vill också låta dem veta att de ska våga och att det är ok att göra fel.”¹¹⁹

I intervjun med receptionisten Carolina på Scandic B ställde vi frågan om det är viktigt att ha någon som står bakom henne med det övergripande ansvaret. Hon svarade:

Ja, det kan jag tycka. Skulle inte den tjänsten ha funnits, alltså receptionschefen /.../ Det finns gånger när jag och mina kollegor står och diskuterar och undrar över någonting eller när man vill ha extra koll. Sen finns det gånger när gästerna kommer och nödvändigtvis ska tala med chefen.¹²⁰

Hon känner dock inte behov av direktiv från sin chef, men skulle så vara fallet menar hon att det bara är att be om det. Hon tillägger att i sådana fall handlar det oftast om större saker, men att chefen skulle behöva ”styra och ställa” är inget hon önskar.¹²¹

Vi har fått intrycket av att receptionisterna är tillfreds med den distans de har till sina chefer under sitt arbete och den frihet de har även med chefen närvarande. Både Carolina och Maria känner trygghet i att receptionschefen finns och står bakom dem med ett övergripande ansvar. Dock menar alla tre receptionisterna att en för starkt kontrollerande attityd inte uppskattas. Vi upplever inte att några riktlinjer för beslutsfattande flitigt används eller refereras på de samtliga hotellen, utan frontpersonalen förväntas arbeta självständigt för att klara av problem som kan uppstå. En av receptionscheferna såg friheten som en läroprocess då den ger receptionister chansen att våga ta beslut och lära sig av eventuella misstag. Vi ser att Fredrikssons teori om personalens behov av chefer som ställer vissa krav, vilka får dem att prestera, kommuniceras som en enkel idé på Scandic B och verkar fungera som en typ av riktlinje bland receptionisterna. Vidare ser vi receptionschefernas förväntningar på frontpersonalen om att ta ansvar för sina egna handlingar som en del av de krav som de ställer på sina medarbetare. Vi kan här konstatera att empowerment på Scandic främst stöds av friheten under ansvar, mer än klart uttalade riktlinjer bestämda av huvudkontoret.

Makt och inflytande

/.../ när olika koncept eller projekt igångsätts tas ofta personalens åsikter och expertis till användning genom s.k. referensgrupper. I vissa fall utser man även s.k. "superusers" eller "champions" som blir ansvarig att driva vissa utvecklingsfrågor inom de olika avdelningarna. Det som är glädjande är att flertalet av våra chefer idag kommer från "golvet" och har upptäckts som talanger när projekt har igångsatts med behov av egna initiativ och intressen från enskilda anställda.¹²²

¹¹⁷ Receptionist Scandic C, se bilaga 2

¹¹⁸ Receptionschef Scandic C, se bilaga 1

¹¹⁹ Receptionschef Scandic A, se bilaga 1

¹²⁰ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹²¹ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹²² Creydt, mailkorrespondens, 2008-04-29

Fria tyglar?

– En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

Så svarar Martin Creydt, Senior Vice President Hotel Operations, på frågan om frontpersonalen får delta i beslutsfattande. Han hävdar således att frontpersonalen involveras indirekt i beslutsfattande på någon högre nivå genom att de tillfrågas eller kommer med förslag, där deras kunskaper om kunderna värdesätts.¹²³

Roger Olofssons svar på samma fråga var att de har en lång erfarenhet av att jobba med medarbetarundersökningar. De arbetar även med att bryta ner resultat och skapa lokala planer vilka utgår från gemensamma diskussioner kring förbättringsområden etcetera. Vidare poängterar han att ledarskap och ledarutveckling också ingår i Scandic Business School.¹²⁴

I förhållande till huvudkontorets yttranden ger receptionschefen Anna följande svar på frågan om hur receptionspersonalens inflytande ser ut i relation till ledningen.

/.../ är det någonting som man ser man skulle kunna påverka, man skulle kunna ändra, det är klart att man framför det och ser vilka möjligheter det finns att kunna använda sig utav det, eller implementera på hotellet. I så fall är det lokalt vi pratar om.¹²⁵

Vidare berättar receptionschefen Gun att frontpersonalen ingår i beslutsfattande på en lägre nivå men inte i några högre beslut. Hon skulle dock vilja se att de fick ta del av det högre beslutsfattandet, då de har goda kunskaper om gäster och rutiner vilket kan ha stor betydelse för beslut som uppläggning av nya manualer med mera. När vi frågade Gun om det finns andra områden där hon önskar att hennes anställda var mer delaktiga tog hon upp så kallade ”Brainstorm-möten”, i nuläget för chefer och ledning. Hon ser där en möjlighet för hotellet att dra nytta av frontpersonalens kunskaper om gästerna.¹²⁶

Carolina styrker sin chefs påstående om att frontpersonalen inte deltar i någon högre beslutsprocess. Hon förklarar att det är hotelldirektören tillsammans med biträdande direktören och andra i högre positioner som har hand om sådana beslut.¹²⁷ Samma svar, att frontpersonalen inte deltar i någon högre beslutsprocess, får vi som tidigare framgått även från personalen på Scandic C, där receptionschefen Anna i likhet med Gun även ser att frontpersonalens röster gärna får användas vid högre beslut, såsom vid deras stamgästprogram. Hon förklarar där att hon ser en möjlighet i att behandla både gästernas önskemål samt åsikter från den personal som är i drift.¹²⁸

Ovanstående exempel från Creydt och Olofssons diskussion kopplar vi till vad Lashley i teorin kallar för win-win situationer. Detta är då ledningen kan få tillgång till frontpersonalens värdefulla kunskaper om gäster och det dagliga arbetet samtidigt som de anställda får visa sina förmågor, känna sig behövda och bättre informerade. Det är dock oklart i vilken omfattning de nya projekt som Creydt nämner ger rum för frontpersonalen att använda sin kreativitet och påverka sitt arbete. Enligt Marchington et al.¹²⁹ kan sådana projekt ses som en metod för personalinvolvering med syfte i att förbättra kommunikation och engagemang. Detta eftersom projektens teman bestäms av huvudkontoret och personalen involveras i

¹²³ Creydt, mailkorrespondens, 2008-04-29

¹²⁴ Olofsson, mailkorrespondens, 2008-04-29

¹²⁵ Receptionschef Scandic C, se bilaga 1

¹²⁶ Receptionschef Scandic B, se bilaga 1

¹²⁷ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹²⁸ Receptionschef Scandic C, se bilaga 1

¹²⁹ Marchington et al. 1994

uppgifter som ledningen bestämmer omfattningen på. Enligt Angelöw kan delaktighet påverkas genom ett starkt personalinflytande i företaget samt genom demokratiska beslutsprocesser. Här skiljer sig ledningens syn från receptionschefernas; det ledningen anser ser vi inte efterlevas på samma sätt som de tror.

I frågan om makt som en av egenskaperna i Bowen och Lawlers¹³⁰ ekvation vill vi koppla Marchington et al:s teori om personaldeltagande¹³¹. Vi ser att empowerment mer utgörs av involvering än deltagande av personalen inom Scandic. Ett exempel på personalinvolvering är de medarbetarundersökningar som Olofsson nämner. Personalen ges inte makten att ingå i högre beslutsfattande men involveras till viss del i frågor gällande den egna arbetsplatsen. När man ser till de två begreppen personalinvolvering och personaldeltagande får vi således en känsla av att det inom Scandic handlar mer om det förstnämnda. Ur våra intervjuer kan vi inte se att frontpersonalen har någon typ av beslutsfattande som tidigare tillhört ledarskapet. Däremot ser vi likheter i hur personalinvolvering definieras i teorin, då de arbetar med att förbättra kommunikation och engagemang genom exempelvis olika möten där personalen deltar. På så vis verkar inte ledningens syn på att personaldeltagande sker stämma överens med de andra respondenternas svar, då dessa beskriver personalinvolvering och inte deltagande.

Enligt van Oudtshoorn och Thomas¹³² är empowerment anknutet till de objektiva gränser inom vilka någon är auktoriserad att utöva sin makt och till personens subjektiva känsla för hur mycket makt och styrka de har. Detta ser vi som ett sätt att säga att synen på empowerment är individuell eftersom individen själv skapar en känsla för hur mycket makt de har inom bestämda gränser. I ett tidigare avsnitt såg vi en viss skillnad mellan Creydt och Olofssons syn på empowerment. På samma sätt tror vi att synen på makt och inflytande även skiljer sig mellan individer i andra avdelningar och positioner. Receptionschefen Gun är ett exempel på detta, då hon känner att frontpersonalen gärna fick ha mer inflytande i högre beslutsfattande. Vi tror att detta kan tyda på en känsla av att vilja tänja på den makt som frontpersonalen har och inte nödvändigtvis de objektiva gränserna som redan finns.

Information och kunskap

Vi har ett jättebra intranät med massa saker man kan undersöka. Sen är det klart att vi som arbetar tillsammans har vissa saker som man är speciellt bra på och som vi kan hjälpa varandra med.¹³³

Carolina, receptionist på Scandic B, upplever enligt ovanstående citat att hon är nöjd med den information som går ut och menar att hon har vad som krävs för att utföra sina arbetsuppgifter. Hon berättar dessutom att de inom hotellet har en öppen atmosfär där de känner att de får tycka till. På hotellet hålls även avdelningsmöten där de anställda kan dela med sig av olika information mellan avdelningarna, diskutera kommande händelser och så vidare.¹³⁴ Detta var något som receptionisten Carolina första gången upplevde som ”lite av en aha-upplevelse”. Hon tycker sig där få en större uppfattning om de andra avdelningarna och

¹³⁰ Bowen & Lawler 1995

¹³¹ Marchington et al. 1994

¹³² van Oudtshoorn & Thomas 1995

¹³³ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹³⁴ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

Fria tyglar?

– En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

hur de arbetar. Mötena får henne också att reflektera över arbetet och skapar tillfällen som bidrar till att förbättra samarbetet inom hotellet.¹³⁵

Vad gäller arbetsuppgifter upplever Carolina att hennes chef ser receptionisterna både som individer och som ett team. Hon känner att chefen har koll på deras individuella kunskap och förmåga och kan delegera uppgifterna efter varje individs förmåga.¹³⁶

Vad gäller kunskap och information om personalens välmående berättar Gun, chefschef på Scandic B, att de har olika koncept som de arbetar efter som mål. Vid intervjutillfället jobbade hotellet mycket med ett organisationsbrett hälsokoncept som handlade om både personalens och gästernas hälsa. Målen som hon tog upp berörde både arbetet och livet utanför; exempelvis att sluta röka eller att motionera mer, där personalen själva kunde komma med förslag om vad som kunde göras för både dem och för gästerna.¹³⁷

Information och kunskap är två viktiga delar av empowermentekvationen som vi anser utgöra en del av personalens involvering. Frontpersonalen på alla tre hotellen tycks vara relativt självgående och verkar motiveras av att själva söka information och hjälpa varandra. Receptionisten Carolina vill ha möjligheten att kontrollera och påverka sin egen arbetssituation så långt hon kan och verkar trivas med att ha större auktoritet och ansvar över sitt arbete. Detta är enligt Angelöw ett tecken på en önskan om att ha inflytande och delaktighet i arbetet, vilket skapar högre arbetsglädje.

I och med att receptionisten Carolina tycks vara nöjd med den kommunikation som levereras anser vi dessutom att Scandic arbetar med en bra och tydlig kommunikationsstrategi, enligt Cacioppe lämpad för empowerment. Att Scandic även ger personalen möjlighet att tycka till är något som Cacioppe talar för. Vi anser således att personal på alla nivåer kunde hålla med om att intranätet var ett bra sätt att få ut nödvändig information till alla i organisationen och ingen ansåg sig ha tillgång till för lite information. Personalens hälsomål tyder på en strävan att bli hälsosamma, vilket kan kopplas till van Oudtshoorn och Thomas¹³⁸ beskrivning av egenskaper för bemyndigade personer.

Belöning och feedback

Att Scandic både arbetar med monetära belöningar och muntlig feedback är något vi får bekräftat av receptionisten Carolina på Scandic B. Hon berättar dock att när det kommer till chefschefen handlar det bara om muntlig feedback, något hon upplever förekomma ofta. Därefter tillägger hon: ” Sen är det klart att vi hittar på roliga saker tillsammans när det finns resurser”. Ekonomisk belöning skapar alltså tillfällen att göra något tillsammans och hon ger en tidigare tävling som exempel. Scandic startade för ett tag sen upp sitt gästprogram igen efter det att Hilton sålde Scandic. De införde då en tävling om vilket hotell inom kedjan Scandic som kunde värva flest medlemmar. Med ett gemensamt tävlingsintresse stod de som segrare och fick prispengar att göra något för. Chefschefen gick därefter till hotelldirektören och bad om ytterligare bidrag, för att tillsammans kunna göra något

¹³⁵ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹³⁶ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹³⁷ Receptionschef Scandic B, se bilaga 1

¹³⁸ van Oudtshoorn & Thomas 1995

Fria tyglar?

– En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

minnesvärt. Detta hade direktören inga problem med och resultatet blev att personalen fick göra en nöjsam resa med hotellövernattningar. Carolina förtydligar att de gånger ekonomisk belöning delas ut sker det alltid i grupp.¹³⁹

Utöver den ekonomiska belöningen arbetar cheferna med att ge sin personal beröm vid bra utförda prestationer. Rutinuppgifter är dock något som Carolinas chef Gun känner är svårt att berömma och därmed sker det endast då de anställda har gjort något utöver det vanliga.¹⁴⁰ Anna, receptionschefen på Scandic C, har dock en annan syn på dagligt beröm och anser inte att det är svårt att lyfta fram rutinmässigt arbete. Hon förklarar att det är tack vare den öppna kommunikationen mellan samtliga inom receptionen, och värdesätter att de talar om för varandra vad som görs bra och vice versa, då det skapar lärdomar.¹⁴¹ Carolina anser likväl att gästernas godkännande stimulerar en aning mer än feedback från sin chef. Utöver gäster och chefer ser receptionspersonalen dessutom beröm från sina kollegor som uppmuntrande och ger positiv feedback vid uppnådd beläggning som exempel.¹⁴²

En annan typ av feedback som Scandic arbetar med är så kallade tummen upp- eller tummen ner-kort, där gästerna kan lämna sina åsikter. Därefter går den biträdande hotelldirektören igenom dessa. Är det något som måste förändras förmedlas detta till personalen som ser till att det ordnas upp, men även lovord förmedlas och sätts ofta upp på anslagstavlan för samtliga att notera.¹⁴³

Belöning är en annan del av empowermentekvationen som kan skapa engagemang. Receptionisten Carolina upplever att positiv feedback från hennes chef är vanligt förekommande, medan hennes chef Gun själv menar att det är något som hon inte är tillräckligt bra på. Då Gun känner att det vardagliga och rutinmässiga arbetet är svårt att berömma sker det istället bara vid extraordinära tillfällen, vilket vi får anta är mer sällan. Vi ställer oss dock frågande till hur dessa syner kan skilja sig så mellan personal och chef. Enligt vår uppfattning har frontpersonalen på Scandic B väldigt god kontakt med sin chef, varav vi tolkar det som att Carolina upplever mötena med chefen Gun som positiva vare sig beröm uppstår eller inte. Detta är något som vi naturligtvis ser som ett gott tecken; att de har en mycket god och vänskaplig relation. Vid ytterligare analys kan vi dock tolka receptionisten Carolinas uppfattning om att gästernas feedback är mer motiverande än chefens på ett annat plan. Teoretikerna påpekar betydelsen av kontinuerligt erkännande eller belöning från chefen. Ser vi till receptionschefen Guns påstående om att frontpersonalen inte får beröm av sin chef tillräckligt ofta tror vi därför att om frontpersonalen fick mer beröm från sin chef skulle det få större betydelse i förhållande till gästernas.

Att Scandic visar uppskattning genom att både vidarebefordra gästernas beröm och bidra till nöjen såsom hotellövernattningar för de anställda ser vi enligt Cacioppes mening tyder på att de värdesätter sin personal. Då detta kan bidra till att de anställda känner stolthet för sitt jobb är det samtidigt ett viktigt stödsystem för empowerment. Belöning i form av muntlig feedback anser vi vara ett enkelt sätt att engagera sina anställda, då det är enkelt att förstå på alla

¹³⁹ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹⁴⁰ Receptionschef Scandic B, se bilaga 1

¹⁴¹ Receptionschef Scandic C, se bilaga 1

¹⁴² Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹⁴³ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

hierarkiska nivåer.

Vad skapar engagemang?

I förhållande till arbetsengagemang har vi sett fyra faktorer som kan sammanfattas som engagerande för personalen vi har intervjuat; ansvar, gästen, utveckling samt vänner på jobbet.

Ansvar i fokus

I intervjuer med receptionisterna på de tre Scandic-hotellen, frågar vi vad som engagerar dem i deras arbete. Då vi frågar Carolina, receptionisten på Scandic B, vad som engagerar henne svarar hon:

Det är absolut att ta eget ansvar och sen stå för det. Det gör att man inte är styrd hela tiden eller måste springa och fråga om lov för minsta lilla. Det har varit väldigt mycket förändringar annars med omorganisation här. Det har varit nyheter i hela Scandicvärlden och vi öppnar hotell på löpande band. Arbetet står inte stilla eller ser likadant ut alltid, vilket gör att man får lära sig och utvecklas.¹⁴⁴

Vidare beskriver hon sig själv och sina kollegor som helt självgående och tycker inte att hon behövde någon hjälp från sin chef. På samtliga hotell ställde vi även frågan hur deras närmsta chef engagerar dem. Sofia på Scandic A svarar: ”Det behöver hon inte. Jag har skött det bra själv!” På samma fråga svarar Carolina:

Hon (receptionschefen) är duktig på att dela upp arbetsuppgifter och litar på att vi är självgående./.../ Det är aldrig någon tvekan om hon behöver komma och be om hjälp. Hon behöver inte känna sig utanför hos oss och vi är inte utanför hos henne.¹⁴⁵

Både receptionisterna Sofia och Carolina berättar att de ibland får hjälpa till att ta på sig receptionsschefernas arbetsuppgifter, vilket de ser som något som engagerar dem i deras arbete.¹⁴⁶ Maria på Scandic C tillägger i sin tur att hon uppskattar att hennes chef delar ut olika ansvarsområden till frontpersonalen; ”/---/ då känner man att man har någonting som man kämpar lite extra för” förklarar hon. Hon exemplifierar att det kan handla om att vara ansvarig för stamgästprogrammet eller att ha hand om shoppen. Vid intervjutillfället är shoppen och ”omtanke” ett område som Maria är med och ansvarar för, något hon menar tydliggör receptionisternas roller.¹⁴⁷

Alla tre receptionister tycker sig vara självgående och känner att eget ansvar är något som engagerar dem. Carolina tillägger dock att någon ändå behövs för att ha det övergripande ansvaret. Exempel hon ger är de situationer när hon och hennes kollegor inte kan enas om något eller om en gäst ber om att få träffa chefen. När vi frågar om hon någonsin känner ett behov av att få direktiv från sin chef svarar hon:

¹⁴⁴ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹⁴⁵ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹⁴⁶ Receptionist Scandic A & Scandic B, se bilaga 2

¹⁴⁷ Receptionist Scandic C, se bilaga 2

Fria tyglar?

– En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

Nej, i så fall ber jag om det. Inte det här med att komma in och styra och ställa. Är det någonting jag verkligen behöver fråga, ifall det gäller någon större grej, då ber jag om hjälp.¹⁴⁸

Det rätta engagemanget inom Scandic är för Martin Creydt något som skapas naturligt inom organisationen. Han menar att det ultimata engagemanget skapar kreativa arbetslag genom ”’frivillig proaktivitet’ och ’naturlig delaktighet’”. Vid frågan hur engagemang skapas samt vems ansvar det är svarar han:

Det är ytterst hotelldirektören som är ansvarig att det skapas en arbetsmiljö som i sin tur skapar naturligt engagemang. Scandic har i de flesta fallen en väldigt platt organisation och fast inte alla anställda rapporterar direkt till hotelldirektören så känner han/hon ofta igen de flesta med förnamn. På så sätt blir det en informell arbetsmiljö som ger uttryck för proaktivitet och eget intresse att utvecklas på arbetsplatsen.¹⁴⁹

I förhållande till Creydts syn på ansvar och engagemang anser vi att personalens resonemang bygger mer på individens ansvar. Personalen känner sig trygga i deras dagliga arbete och vet vad de får ta för sig av i sina arbetsuppgifter. Utifrån våra intervjuer med Creydt och Olofsson på huvudkontoret vet vi att det finns manualer och regler för personalen som de bör utgå ifrån. Även receptionschefen på Scandic B tar upp de tydliga direktiv som de enligt huvudkontoret är menade att följa. Trots att dessa regler finns verkar inte receptionisterna känna av några strikta ramar. Friheten som de känner vill vi tolka som det som även engagerar dem i deras arbete. Här ser vi att strikta regler kan finnas utan att personalen nödvändigtvis behöver känna sig begränsade.

Som Blanchard et al. nämner skapas inte empowerment bara genom att personalen blir tilldelade befogenheter och makt. Istället handlar det om att frigöra den makt som de redan har genom exempelvis sin kunskap. Som receptionschefen nämner har hon fullt förtroende för sin personal som får agera efter eget förnuft. Dessutom känner receptionisterna att det är engagerande att ta på sig en del av receptionschefernas arbetsuppgifter eller när de har ett eget ansvarsområde. På detta sätt anser vi att receptionisterna får en chans att visa vad de kan, ibland även utöver det dagliga receptionsjobbet, och således frigörs deras makt. Vi menar att, liksom värderingarna i teorin, börjar empowerment på Scandic uppifrån för att slutligen få bästa effekt bland frontpersonalen.

Vi anser att kopplingen mellan empowerment och engagemang skapas i ovanstående resonemang, där större frihet verkar leda till större engagemang. Med frihet menar vi här möjligheten att ta egna initiativ samt möjligheter att utveckla arbetet. Vi anser dock att friheten bör ha vissa begränsningar och att det är frontpersonalens närmsta chef som har det yttersta ansvaret för var denna gräns går. Här säger vi emot Creydt på huvudkontoret som menar att hotelldirektören bör ha det yttersta ansvaret för att engagera personalen. Vi anser att den chef som står närmast, receptionschefen i frågan om frontpersonalen, bör ha det yttersta ansvaret för att engagera sin personal då de känner dessa individer bäst. Alla som vi intervjuat i frontpersonalen svarade att engagemang skapades genom trivsel vilket framförallt skapats genom dem som de arbetade närmast med. Detta ser vi stödjer att engagemang skapas på en lägre hierarkisk nivå än vad huvudkontoret anser.

¹⁴⁸ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹⁴⁹ Creydt, mailkorrespondens, 2008-04-29

Gästen i fokus

”Engagemanget ska komma utifrån en vilja att hela tiden ge den bästa servicen och hotellvistelsen för gästen”. Så svarar Roger Olofsson, Scandics Senior Vice President Human Resources, vid frågan om vad som är rätt sorts engagemang. Han menar att en helhetssyn på verksamheten skapar insikt i hur man kan vara med och påverka samt ständigt utveckla och förbättra. Det ger också förutsättningar för eget lärande och utveckling.¹⁵⁰

Gun, receptionschefen på Scandic B, upplever att vad som engagerar henne och hennes personal är positiva kundmöten och återkommande gäster; ”är det trivsel från deras (gästernas) sida så är det trivsel från vår sida”, som hon uttrycker det. Vidare förklarar hon att när gästerna återkommer till hotellet och personalen upplever att de väljer just deras hotell, även om det skulle innebära exempelvis extra körsträcka för dem, engageras frontpersonalen i arbetet.¹⁵¹ Då vi frågar Carolina vad hennes mål med arbetet är svarar hon:

Fokus är ju alltid mot gästerna. Man vill ju gärna hela tiden sträva mot att alla gäster ska tycka att vi är det bästa hotellet och det är många som säger det; 'det är det bästa Scandic jag bött på!'. Och ändå så ser det inte ut mycket för världen om man kommer utifrån, utan de gillar atmosfären här och tycker att vi är väldigt trevliga på hotellet. Det vill man ju att alla ska tycka.¹⁵²

Något som engagerar receptionisten Maria på Scandic C är att ”hela tiden sträva efter att få gästen så nöjd som möjligt”.¹⁵³ Hennes chef Anna håller med och tillägger att hon blir engagerad av att ”se att gästerna blir nöjda av det vi har gjort och det som vi har skapat, att det fungerar”.¹⁵⁴

Receptionschefen Anna på Scandic C tar upp gästers e-mail som en engagerande del av arbetet:

På mailen är det väldigt mycket. Till exempel om det kommer ett mail direkt från en gäst som har skrivit om att det var trevligt att vara här, då framför jag det till receptionisterna som jobbat då, och som de har nämnt. Då känner man kanske att 'vad bra jag är' och kommer ihåg att man är jätteduktig. Inte bara kanske säga det som är dåligt och bara jobba för att bli bättre /.../¹⁵⁵

Utifrån receptionisternas och chefernas resonemang kring engagemang ser vi ett tecken på målkongruens mellan organisationen och personalen då de engageras i organisationens mål och koncept; alltså att skapa nöjda gäster. Genom intervjuerna kunde vi uppleva att både receptionisten och receptionschefen identifierade sig starkt med hotellets mål att ta hand om gästerna på ett bra sätt. Alltså fann vi ett emotionellt band mellan de anställda och hotellet, vad Etzioni kallar moralfyllt engagemang. Detta kan vara av betydelse för den pågående empowermentprocessen, där vi ser att det krävs ett emotionellt engagemang för att ge god service. God service skapar återkommande gäster vilket i sin tur engagerar en anställd emotionellt. Således menar vi att en anställd som bara engageras av sin lön inte är lika mån om att skapa återkommande gäster. Vi anser att emotionellt engagemang är av stor betydelse för personal på frontlinjenivå.

¹⁵⁰ se bilaga 3

¹⁵¹ Receptionschef Scandic B, se bilaga 6

¹⁵² Receptionist Scandic B, se bilaga 7

¹⁵³ Receptionist Scandic C, se bilaga 2

¹⁵⁴ Receptionschef Scandic C, se bilaga 1

¹⁵⁵ Receptionschef Scandic C, se bilaga 1

Utveckling

Roger Olofsson menar att en helhetssyn på verksamheten skapar insikt i hur man kan vara med och påverka samt ständigt utveckla och förbättra, vilket också ger förutsättningar för eget lärande och utveckling. Att ha helhetssyn är, enligt honom, ett tecken på engagemang för arbetet och organisationen.¹⁵⁶

Vidare har Scandic en ”medarbetaridé” som lyder: ”Vi ska erbjuda ett tryggt och meningsfullt arbete i en utvecklande miljö där arbetsinsatsen skapar värden för dig, gästen och Scandic”. Med denna vill de säga att medan personalen lägger sin kompetens och sitt engagemang i sitt arbete får de ett utvecklande och spännande jobb tillbaka. I mån av kvalitetssäkring har Scandic satsat på följande ledord: öppenhet, valuta för pengarna, enkelhet och omtanke. För att hålla personalen uppdaterad om personliga och övergripande mål används en ’kunskapsportal’.¹⁵⁷

Sett från receptionisten Carolinas ögon är möjligheten för internt avancemang något som engagerar henne att stanna inom samma organisation.¹⁵⁸ Scandic annonserar ut lediga tjänster i sitt datanätverk¹⁵⁹, och har även Scandic Business School där de erbjuder olika interna utbildningsprogram¹⁶⁰. Även om hon anser att chansen för att klättra uppåt inte är så stor på nuvarande arbetsplats ser hon en framtid inom samma kedja.¹⁶¹ Att Scandics utbildningsprogram påverkar engagemanget positivt är något som även receptionisten Maria talar om, trots att hon ännu inte provat så mycket av det¹⁶².

Vad gäller utvecklingen i det dagliga arbetet ser Carolina att hon lär sig nya saker än idag, trots sin långa och trogna tjänst på hotellet. Hon tror att det beror på att Scandic har arbetat mycket med omorganisation, vilket inneburit en hel del nyheter. Det kan handla om nyheter och uppdateringar i bokningssystemet samt nya kampanjer vilka ständigt kräver nya lärdomar, något som hon oftast upplever som stimulerande. Detta är något som Carolina ser positivt på med motiveringen: ”Arbetet står inte stilla eller ser likadant ut alltid, vilket gör att man får lära sig och utvecklas”.¹⁶³ Det första som receptionisten Maria på Scandic C berättar vid frågan om vad som engagerar henne är: ”Man utvecklas väldigt mycket som person genom att vara receptionist. Verkligen, man lär sig jättemycket om sig själv.”¹⁶⁴ Anna, chefschef på Scandic C, menar även hon att utvecklingen i sig engagerar, att alltid ha mål. Hon tillägger dock: ”Men det handlar om en själv, hur pass engagerad man är för utvecklingen.” Hon fortsätter:

¹⁵⁶ Olofsson, Mailkorrespondens, 2008-04-29

¹⁵⁷ <http://www.scandichotels.se>

¹⁵⁸ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹⁵⁹ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹⁶⁰ Olofsson, Mailkorrespondens, 2008-04-29

¹⁶¹ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹⁶² Receptionist Scandic C, se bilaga 2

¹⁶³ Receptionist Scandic B, se bilaga 2

¹⁶⁴ Receptionist Scandic C, se bilaga 2

Fria tyglar?

– En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

Man har ju tillgång till kunskapsportalen, som är en del av Business School. Och då får man titta själv lite grann på utbildningar och anmäla sig. Sen går man till chefen och ser vilka möjligheter det finns.¹⁶⁵

Anna fortsätter förklara vikten av att i sådana fall ta eget initiativ och menar att det kan bli fel om hon som chef skulle skicka iväg någon som inte vill på en utbildning; denne skulle då inte vara tillräckligt engagerad. Slutligen tillägger hon att hon dessutom gärna vill se vilka som visar framfötterna.¹⁶⁶

Då vi ser empowerment som en läroprocess som engagerar de anställda att utvecklas vill vi se det som att interna befordringar är ett system som Scandic använder för att motivera personalen att nå organisationens mål. Alltså bidrar hotellkedjans personalpolitik gällande internbefordringar till att påverka personallojalitet och engagemang positivt hos frontpersonalen, vilket enligt Purcell och Gray är ett exempel på ett omsorgsfullt ledarskap. Det skulle även kunna ses som, vad Etzioni kallar, moralfyllt engagemang.

Carolina visar tydligt att hon engageras av nyheterna inom arbetet och ser det som ett tillfälle att utvecklas. Utifrån tidigare kommentarer från frontpersonalen på Scandic kan vi fastslå att de trivs med eget ansvar och frihet i form av beslutsfattande i servicemötena. Vidare kan detta ytterligare påverkas positivt genom att personalen stimuleras av arbetet och upplever förändringar i arbetsmiljön. Vi tolkar detta som ett resultat av vidgad kunskap, alltså en utveckling genom empowerment, vilket i sin tur skapar arbetsengagemang.

Vi har framförallt sett två faktorer som frontpersonalen upplever som engagerande i förhållande till deras utveckling. För det första har Scandic en struktur som möjliggör avancemang inom organisationen i form av utbildning och intranätet som exempel. En annan faktor är att det införs nyheter och kampanjer i arbetet som fungerar både engagerande och utvecklande. Dessa faktorer ser vi som en del av vad van Oudtshoorn och Thomas¹⁶⁷ kallar en stödjande organisatorisk struktur vilken möjliggör att empowerment ska kunna utföras. Detta innebär en struktur som uppmuntrar självständighet och initiativtagande. Vi ser det som att personalen på alla nivåer är inblandade i att skapa denna struktur då de på högre nivå skapar faktorerna medan frontpersonalen är de som till slut engagerar sig och tar initiativen.

Vänner på jobbet

Som nämnts tidigare fick vi från intervjuerna på Scandichotellen reda på att personalomsättningen nästan låg på noll bland deras fasta personal. I intervjun med Carolina, receptionist på Scandic B, la vi märke till hur viktigt det sociala umgänget var i hennes arbete. I en fråga om varför hon trodde att personalomsättningen var så låg på hennes arbetsplats svarade hon: ”Vi trivs väldigt bra med varandra. Det är väldigt trevligt att komma till jobbet/.../” När vi ställer samma fråga till Gun, hennes chef, svarar hon:

/.../ det känns som att vi har ett gäng som trivs med varandra och som trivs med att jobba ihop. De är i samma ålder och har mycket gemensamt och umgås en del på fritiden också. Så det kan vara det som gör det.¹⁶⁸

¹⁶⁵ Receptionschef Scandic C, se bilaga 1

¹⁶⁶ Receptionschef Scandic C, se bilaga 1

¹⁶⁷ van Oudtshoorn & Thomas 1995

¹⁶⁸ Receptionschef Scandic B, se bilaga 1

Under vår intervju på Scandic B framgick det att kollegorna gärna ställer upp för varandra. Exempelvis arbetar Scandic bland annat med olika möten, såsom hälsomöten, vilka Carolina uppskattar. Hon berättar att om någon, vars schema krockar med ett möte, skulle vilja delta hånder det att kollegorna skiftar pass.¹⁶⁹

Hotellrevyn, en tidning från Hotell- och Restaurang Facket, tar även upp innebörden av nära relationer på arbetet. Även där framgår det att majoriteten av den svenska befolkningen anser att trevliga kollegor är viktigare än en hög lön.¹⁷⁰ Barbro Lennéer-Axelsson vid Göteborgs Universitet har forskat om vänskap på jobbet och menar att gemenskap kollegor emellan skapar trygghet och bidrar till att hantera jobbstressen bättre. Hon tror att hotell- och restaurangbranschen är en av de branscher där det är vanligast med nära vänskap på jobbet. Detta förklarar hon med branschens oregelbundna arbetstider, där det kan vara svårt att finna vänner som arbetar på dagtid. En annan teori hon har är att serviceyrken bidrar till en gynnsam miljö för vänskap då det inte innefattar någon konkurrens bland kollegorna, som i vissa andra yrken. Hon förklarar: ”Det blir ett ’vi och dom-tänk’, som bidrar till en stark gemenskap. Man ställer upp för varandra.”¹⁷¹

I tidigare svar fann vi en entydig fokus på vikten av socialt engagemang, där vänskap på arbetsplatsen hade stor betydelse. Flera av respondenterna gav detta som svar på varför de trivdes på arbetet och valt att stanna på den arbetsplatsen. Detta stämmer överrens med vad som tidigare nämnts i teorin; att engagemang främst läggs på arbetskamraterna. Liksom Ashness och Lashley¹⁷² ser vi att glädje med kollegorna samt att ha arbetat ihop en längre tid är centralt för trivsel på jobbet. Vi ser även att Lennéer-Axelssons teorier stämmer överrens med de resonemang vi fått från frontpersonalen i tidigare intervjuer. Detta stöder vårt resonemang om en gynnsam miljö för vänskap, där det utöver ledarskapet handlar om ett ’vi och dom-tänk’.

När det handlar om chefens inverkan på kamratskapet ser vi utifrån Ashness och Lashleys perspektiv att Gun bidragit till den positiva arbetsmiljön och de goda relationerna mellan receptionisterna på Scandic B. Senge tar upp att empowerment handlar om att ledaren bör uppmuntra de anställda och få dem att överväga vad de uppskattar i sitt arbete och vad som skulle kunna göras bättre. Genom att Gun har uppmärksammat kamratsituationen mellan sin frontpersonal och främjat dessa arbetsförhållanden menar vi att hon bidragit till den trivsel och vänskap som uppkommit. Här ser vi ett område som kan tydliggöras i samma teori kring empowerment där vänskap på arbetsplatsen kan uppmuntras för att skapa en mer trivsam arbetsplats. I och med de fria tyglarna som främjar vänskapsrelationer ser vi att empowermentprocessen kan skapa gynnsamma förutsättningar för nära relationer och vänskap på jobbet, där närmaste chefen uppmuntrar till detta.

Personalomsättning

Jämfört med branschen i övrigt hade Scandic A och B en personalomsättning nära noll bland den fasta personalen, vilket är ovanligt. Detta gör att vi frågar oss vad som skiljer dessa hotell

¹⁶⁹ Receptionschef Scandic B, se bilaga 1

¹⁷⁰ Hotellrevyn, nr 1, 2008

¹⁷¹ Hotellrevyn, nr 1, 2008

¹⁷² Ashness & Lashley 1995 se Lashley 2001

Fria tyglar?

– En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

från andra. I frågan om varför deras personalomsättning var så låg svarade båda receptionisterna att det berodde på den goda sammanhållningen, vilket receptionscheferna kunde hålla med om¹⁷³.

I en intervju med Anette Svingstedt, doktorand i Tjänstvetenskap vid Lunds Universitet och tidigare delägare till en hotellkedja, frågade vi vad hon ansåg att branschens höga personalomsättning berodde på. Hon berättade att hon faktiskt ser fördelar med hög personalomsättning och ser receptionsjobb som genomgångsarbeten. Hon förklarar:

Jag tror att det ska vara så också, och att det är något positivt. Jag skulle definitivt inte vilja vara utan personalomsättning. Det finns en gräns när den blir för hög och det är precis likadant tvärtom, det finns en gräns när man har för lite personalomsättning. Det är ett slitigt arbete att ständigt jobba med kundmöten, det tär på en. Jag tror att det är nyttigt att byta ut människor.¹⁷⁴

I kontrast till Svingstedt svarade Conrad Lashley på samma fråga att han gärna ser att personalomsättningen ligger på noll. Han menar att med rätt rekrytering, träning, belöning och befordring är personalen en värdefull tillgång vilka skapar möjligheter för verksamheten att utvecklas. På så sätt skapas samtidigt en kultur där människorna vet vad som förväntas av dem. Han avrundar de meningarna med att säga: ”Actually, in those circumstances turnover is really damaging”. Vidare fortsätter han med att ge ett eget exempel på hur han uppfattar hög personalomsättning på hotell:

An example is a hotel in Lancaster where I've been about 20 times, and I'm treated as though I'm a new guest every time and there's never the same face twice. These people are churning people through and I'm only going there because I have work at the university in Lancaster, but that's not good enough. /.../The whole idea of going there and never seeing the same face twice is horrible. It must also be a horrible place to work.¹⁷⁵

Han ser att en lösning på problemet skulle vara att anställa folk som sedan utbildas ordentligt samt att använda IT-system som identifierar återkommande gäster och så vidare. Han tycker inte att ny personal behöver betyda ny energi och nya idéer i ett företag. Istället tycker han att det bör åstadkommas genom organiserade utbyten arbetsplatser eller avdelningar emellan och ger ett hotell exempel:

If you look at a company that operates a number of hotels, it's very rare that they actually swap around hotels at that level. They might do it at a management level, but at a reception level you could be much more structured about keeping people interested.¹⁷⁶

Under vår intervju med Conrad Lashley ställde vi frågan vad han ser för anledningar till hög personalomsättning. Han svarade att han tror att det ligger i servicemötets natur och dess emotionella aspekt, men främst odugligt management. Han förtydligar att det kan handla om dålig rekrytering samt dålig formell och systematisk utbildning. Trots att han menar att man ständigt lär sig poängterar han att systematisk utbildning är allra effektivast:

There is no situation where no training takes place, even if the hotel doesn't give you a training program, you are working with someone and watch how they do it and then copy them. Or you make a mistake and get told off and then say you won't do that again. It happens even if it's not

¹⁷³ Receptionschef Scandic A & Scandic B, se bilaga 1; reseptionister Scandic A & Scandic B, se bilaga 2

¹⁷⁴ Svingstedt, intervju, 2008-04-04

¹⁷⁵ Lashley, intervju, 2008-04-07

¹⁷⁶ Lashley, intervju, 2008-04-07

Fria tyglar?

– En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

formal or systematic. Research tells us that systematic training gets people up to a competence level quicker than learning by doing.¹⁷⁷

Svingstedts resonemang bygger på att personalomsättning behövs för att det är ett krävande arbete som tär på de anställda och att man därför inte orkar jobba i receptionen längre än en viss tid. Det material vi samlat på Scandic hotellen visar motsatsen till hennes resonemang. Där trivs de så pass bra att de valt att stanna i över tio år utan att avancera uppåt i organisationen. På så vis har inte heller deras lön kunnat påverkas speciellt mycket vilket i koppling till deras svar om trivsel och vänskap på jobbet tyder på mer av ett emotionellt engagemang. Nya arbetsuppgifter och arbete på olika avdelningar är, utöver vänskap, vad som engagerar de anställda på samtliga hotell. Därför verkar inte personalomsättningen behövas för att skapa ny energi. Istället stödjer vi snarare Lashleys svar om att en satsning på den personal som redan finns är lösningen för att skapa engagemang. Detta kan göras genom empowerment vilket i sin tur bör sänka personalomsättningen.

¹⁷⁷ Lashley, intervju, 2008-04-07

Diskussion och slutsats

Här sammanställer vi tidigare analyser och redogör för våra huvudsakliga slutsatser. Detta gör vi i två delar, uppdelade efter uppsatsens två frågeställningar.

Hur kan empowerment förstås och efterlevas i olika hierarkiska nivåer?

I förhållande till hur empowerment förstås och efterlevs ser vi vissa likheter i vår fallstudie på Scandic mellan personal i olika nivåer. Två av beståndsdelarna i empowermenttekvationen, information och kunskap, ser vi ha samma innebörd för samtlig personal utan någon betydande skillnad i deras åsikter. Däremot ser vi skillnader mellan nivåerna inom andra områden.

Creydt och Olofsson, från huvudkontoret, beskriver empowerment på liknande sätt men med vissa skillnader. Dessa skillnader tolkar vi som den prägel vilken individens egenskaper frambringar. Vi finner även att frontpersonalens syn på makt skiljer sig till viss del från cheferna på huvudkontoret. Detta ser vi som att empowerment är baserat på individen som själv skapar en känsla för hur mycket makt de har inom bestämda gränser. På Scandic ser vi en typ av empowerment som baseras på frihet under ansvar mer än klart uttalade riktlinjer. Därav finner vi att graden av frihet kan skilja sig från person till person, i olika hierarkiska nivåer inom en organisation.

När de på huvudkontoret talar om empowerment likställer de det med vad som i teorin handlar om personaldeltagande. Vi ser dock att det i själva verket är personalinvolvering som utövas inom Scandic och ser därför en möjlighet för dem att jobba på att ge frontpersonalen ökad möjlighet att delta i beslutsfattandet som rör deras arbete. Vi tror att detta gäller flertalet hotell, där de flesta beslut tas av chefer på högsta nivå och frontpersonalen får endast utvärdera vad som beslutats utan större resultat. Vi ser en viss skillnad i receptionschefernas och huvudkontorets syn på receptionisternas inflytande i beslutsfattande på högre nivå, där receptionschefen önskar se att frontpersonalens kunskap används oftare.

Hur tolkas kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang i olika hierarkiska nivåer?

I vår analys av hur empowerment utövas på Scandic finner vi att det kan kopplas till skapandet av arbetsengagemang. Flera delar av empowermentprocessen både kräver och kan skapa engagemang och på så vis finner vi att begreppen är sammankopplade. Vi har även funnit att synen på engagemang och dess koppling till empowerment kan skilja sig mellan olika hierarkiska nivåer.

Enligt respondenterna i frontpersonalen får de både muntlig och ekonomisk belöning för sitt arbete. I förhållande till belöning och feedback ser vi ingen större skillnad i synen på hur detta ska utföras mellan de olika nivåerna annat än en möjlighet för mer muntligt beröm. Vi tolkar detta som att belöning är en del av empowermenttekvationen som är lätt att förstå och utöva på alla nivåer.

Fria tyglar?

– En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

Genom intervjuer med frontpersonalen, både receptionisterna och deras chefer, ser vi att vänskap på arbetsplatsen är det som först kommer fram i svaret på vad som engagerar dem i deras arbeten. Vi ser att de högsta chefernas syn på engagemang handlar mer om organisationens bästa än vad som kan engagera personalen på ett personligt plan. Samtidigt tolkar vi det som att frontpersonalen engageras på ett mer emotionellt plan. Ett emotionellt engagemang stödjer in sin tur en pågående empowermentprocess där personalen blir villiga att arbeta för organisationens bästa.

Avslutning och reflektion

I följande avsnitt avslutar vi med att reflektera kring uppsatsens resultat och ger förslag på vidare forskning.

Syftet med denna uppsats är att öka kunskapen om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang ur ett organisatoriskt perspektiv. Genom att intervjua personal från olika hierarkiska nivåer på en medelstor hotellkedja har vi funnit skillnader i hur de två begreppen tolkas och uppfattas mellan dessa nivåer. Skillnader mellan chefer och anställda har tagits upp i flera teorier medan kopplingen mellan empowerment och engagemang är något som vi anser kan vara unikt för vår uppsats.

Svaren på våra frågeställningar är mångsidiga men kan sammanfattas i att skillnader kan existera mellan de olika hierarkiska nivåerna i en hotellkedja som utövar empowerment. Även engagemang har olika innebörd för personal på olika nivåer. Med denna kunskap ser vi en möjlighet för alla hotell som utövar empowerment att analysera hur begreppen används på alla nivåer i organisationen. Precis som de arbetar med att skapa ett gemensamt mål tror vi att synen på empowerment och engagemang bör vara gemensam för att även denna process ska fungera på lång sikt.

Källförteckning

Teoretiskt material

- Angelöw, Bosse. (2006) *Arbetsglädje – att skapa större arbetslust*. Studentlitteratur, Danmark.
- Blanchard, Ken, Carlos, John P. & Randolph, Alan. (1996). *Empowerment tar mer än en minut*. Licht & Licht Agency, Danmark.
- Bowen, David E, Lawler III & Edward E. (1992) The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. *Sloan Management Review*, Vol. 33, No. 3, s 31-40.
- Bowen, D.E. & Lawler, E.E. (1995) Empowering service employees. *Sloan Management Review*, Summer, s 83-84.
- Cacioppe, Ron. (1998) Structured empowerment: an award-winning program at the Burswood Resort Hotel. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 19, No. 5, s 264-274.
- Conger, Jay A. & Kanungo, Rabindra N. (1988) The Empowerment Process: Integrating Theory and Practice. *Academy of Management Review*, Vol. 13, No. 3, s 471-482.
- Fredriksson, Ingemar. (2005) *Problem med personalens attityd och engagemang?* Procentförlaget, Herrljunga.
- Grönroos, Christian. (2002) *Service Management och marknadsföring – En CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö
- Tracey, J. Bruce & Hinkin, Timothy R. (2008) Contextual Factors and cost Profiles Associated with Employee Turnover. *Cornell Hospitality Quarterly*, Volume 49, Issue 1, s 12-27.
- Jarrick, Arne & Josephson, Olle. (2008) *Från tanke till text – En språkhandbok för uppsatsskrivande studenter*. Studentlitteratur, Lund.
- Kazlauskaitė, R., Buciniene, I. & Turauskas, L. (2006) Building employee commitment in the hospitality industry. *Baltic Journal of Management*, Vol. 1, No. 3, s 300-314.
- Kotter, John P. (1990) *A Force for Change – How Leadership Differs from Management*. The Free Press, New York.
- Kvale, Steinar. (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Lashley, Conrad. (2001) *Empowerment – HR strategies for service excellence*. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, Storbritannien.
- Marchington, Mick, Wilkinson, Adrian, Ackers, Peter & Goodman, John. (1994) Understanding the Meaning of Participation: Views from the Workplace. *Human Relations*, Vol. 47, No. 8, s 867-894.
- Oxford English Dictionary, Second Edition. (1989) Uppslagsverk: Oxford University Press. Oxford, UK.
- Senge, Peter M. (2006) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. 1st Edition. Currency Doubleday, New York.
- Stewart, A.M. (1994) *Empowering People*. Pitman, London.
- Thomsson, Heléne. (2002) *Reflexiva intervjuer*. Studentlitteratur, Lund.
- Travers, Max. (2001) *Qualitative Research Through Case Studies*. Sage Publications Ltd., London.

Fria tyglar?

– En fallstudie om kopplingen mellan empowerment och arbetsengagemang på Scandic

Trost, Jan. (2005) *Kvalitativa Intervjuer*. Tredje upplagan. Studentlitteratur, Lund.

van Oudtshoorn, Mike & Thomas, Laurie. (1995) A management synopsis of empowerment. *Training for Quality*, Vol. 3, No. 3, s 25-33.

Empiriskt material

Elektroniska källor

www.scandichotels.se, regelbundet besökt under april-maj, 2008.

www.scandichotels.se/About-Us/Careers/, 2008-05-20.

Mailkorrespondens

Martin Creydt, Senior Vice President Hotel Operations, 2008-04-29

Roger Olofsson, Senior Vice President Human Resources, 2008-04-29

Muntliga Källor

Lena, Receptionschef på Scandic A, 2008-04-21

Sofia, Receptionist på Scandic A, 2008-04-21

Gun, Receptionschef på Scandic B, 2008-04-29

Carolina, Receptionist på Scandic B, 2008-04-29

Anna, Receptionschef på Scandic C, 2008-05-20

Maria, Receptionist på Scandic C, 2008-05-20

Tidningsartiklar

Hotellrevyn, nr 1, 2008

Bilaga 1

Intervjuguide för Receptionschefer på Scandic A-C

- *Är du bekant med begreppet empowerment?*
- *Man kan säga att det handlar om att ge sin personal en viss grad av frihet och ansvar att ta sina egna beslut. Är det något du tycker att ni arbetar med?*
- *Hur gör du för att göra din personal medvetna om att de kan ta egna beslut?*
- *Vad engagerar dig i ditt arbete och hur vill du engagera dina anställda?*
- *Vilka förväntningar har du på dina anställda?*
- *Vad sätter du upp för mål för din personal?*
- *Finns det en stor möjlighet att utvecklas inom företaget?*
- *Tycker du att denna möjlighet gör det roligare och motiverar dig i ditt arbete?*
- *Tror du att alla känner att de har befogenhet att ta egna initiativ?*
- *Tror du att det engagerar personalen att de får ta sådana beslut?*
- *Upplever du att din personal får ta del av något beslutsfattande på högre nivå?*
- *Vad har ni för personalomsättning?*
- *Vad kan detta bero på?*

Bilaga 2

Intervjuguide för Receptionister på Scandic A-C

- *Är du bekant med begreppet empowerment?*
- *Man kan säga att det handlar om att ge sin personal en viss grad av frihet och ansvar att ta sina egna beslut. Är det något du tycker att ni arbetar med?*
- *Vad engagerar dig i ditt arbete?*
- *Hur tycker du att din chef engagerar dig?*
- *Kan du få uppgifter utöver de som vanliga receptionister tar hand om?*
- *Vilka förväntningar tror du att dina chefer har på dig? Är du medveten om hur de vill att du ska möta kunder tex?*
- *Känner du att det är viktigt att ha någon som står bakom dig och har det övergripande ansvaret?*
- *Finns det gånger när du känner att du har behövt direktiv från din chef?*
- *Upplever du att du får all information du behöver för att utföra dina arbetsuppgifter?*
- *Upplever du att din chef ser er som individer eller mer av ett team eller lag?*
- *Upplever du att arbetsuppgifter anpassas efter er som individer?*
- *Får ni i receptionen ta del av någon högre beslutsprocess i organisationen?*
- *Blir ni tillfrågade om något relaterat till kundernas reaktioner eller liknande?*
- *Känner du att du skulle vilja ha fler möjligheter att engagera dig i fler avdelningar eller i ett större sammanhang?*
- *Upplever du att chansen är stor att klättra uppåt i det här företaget?*
- *Hur belönar din chef dig? Hur vet din chef att du är nöjd med det du gör och vad ger hon dig för feedback?*
- *Känner du att du har något mål med det arbetet du utför i helhet eller för dagen?*
- *Tycker du att det är lika viktigt att få feedback från dina gäster eller din chef, eller är det något av dem som stimulerar dig mer än den andra?*
- *Upplever du att du fortfarande lär dig nya saker, och i så fall vad?*