



LUNDS

UNIVERSITET

Campus Helsingborg

Institutionen för
Service Management

Kommunikation för ett kvalitativt servicemöte

– En fallstudie om betydelsen av kommunikation, ledarskap och
upplevelse av kvalitet i kunskapsintensiva tjänsteföretag

Mia Björkman
Mikael Wallin
Anna Wessman

Magisteruppsats
Vt 2007

Handledare:
Christer Eldh
Lars Nordgren

Äntligen...

Resultatet av flera månaders arbete med otaliga diskussioner, sena nätter och många skratt finns nu i din hand. Vägen hit har varit fylld av spännande läsning, givande samtal men även av en del återvändsgränder.

Vi vill framföra ett stort tack till respondenterna som ställt upp i vår fallstudie. Utan Er hade det aldrig blivit någon uppsats. Vidare vill vi tacka våra handledare Christer Eldh och Lars Nordgren för alla lästips och råd som förbättrat vårt skrivande.

Ett stort tack till er alla!

Mia Björkman

Mikael Wallin

Anna Wessman

Sammanfattning

- Titel:** Kommunikation för ett kvalitativt servicemöte. – En fallstudie om betydelsen av kommunikation, ledarskap och upplevelse av kvalitet i kunskapsintensiva tjänsteföretag.
- Nivå:** Magisteruppsats, VT-2007
- Författare:** Mia Björkman, Mikael Wallin, Anna Wessman
- Handledare:** Christer Eldh, Lars Nordgren
- Problem:** Finansinspektionen har gjort en undersökning som visar att flertalet kunder har blivit förda bakom ljuset vid bankernas rådgivning om ekonomiska placeringar. Ledare på bankerna hänvisar till att det finns brister i kommunikationen, vilket kan göra att kundernas uppfattade kvalitet försämras.
- Syfte:** Syftet är att undersöka vilken betydelse kommunikation har för ledarens påverkan på kvaliteten i servicemötet mellan medarbetare och kund.
- Metod:** Vi har valt ett kvalitativt angreppssätt där vi genomfört en fallstudie i en bank. Där har gjorts sju djupintervjuer med ledare samt rådgivare inom placeringar.
- Resultat:** Ledarens främsta möjlighet till att påverka kvaliteten i servicemötet är genom kommunikation med medarbetarna. Genom att ta till sig kunders behov och förväntningar kan ledaren kommunicera kvalitativa och kvantitativa mål som uppfyller både kunders och organisationens krav. Genom att anpassa kommunikationen efter individen som berörs uppfattas informationen på det sätt som ledaren önskar. Förmedlas kommunikationen på ”rätt” sätt, både i ledarskapet och servicemötet, uppfattas den ”rätt” och förhindrar därmed eventuella brister i kvaliteten. Därmed har kommunikationen större betydelse än innehållet i tjänsten för uppfattningen av kvalitet.
- Nyckelord:** Kommunikation, ledarskap, kvalitet, servicemöte, kunskapsintensiva tjänsteföretag.

1. INLEDNING.....	1
1.1 DISPOSITION	2
1.2 TIDIGARE FORSKNING INOM KOMMUNIKATION, LEDARSKAP OCH KVALITETSSTYRNING ...	3
1.3 SYFTE OCH FRÅGESTÄLLNINGAR	5
1.4 VÅRT PERSPEKTIV	5
2. METOD	8
2.1 VAL AV EMPIRISKT STUDIEOBJEKT	8
2.2 FALLSTUDIE SOM GENOMFÖRANDEMETOD	9
2.3 KVALITATIVT ANGREPPSSÄTT	9
2.4 VAL AV RESPONDENTER	10
2.5 TILLVÄGAGÅNGSSÄTT	12
2.6 TOLKNING OCH BEARBETNING AV INTERVJUSVAR	13
2.7 TOLKNING AV DOKUMENT	14
3. BANKER.....	16
3.1 BAKGRUND AV BANKVERKSAMHETER.....	16
3.2 RÅDGIVNING	16
3.3 LAG OM FINANSIELL RÅDGIVNING TILL KONSUMENTER.....	18
4. LEDAREN OCH SERVICEMÖTET.....	19
4.1 KOMMUNIKATION.....	19
4.2 INTERNKOMMUNIKATION	20
4.2.1 <i>Mellanchefer och filtrering av kommunikation</i>	21
4.2.2 <i>Anpassad kommunikation för ett kvalitativt servicemöte</i>	22
4.2.3 <i>Ansvarsfördelning</i>	24
4.2.4 <i>Relationer</i>	25
4.2.5 <i>Tidsbrist och krav</i>	27
4.3 VERKTYG FÖR ATT PÅVERKA KVALITETEN I SERVICEMÖTET	28
4.3.1 <i>Mål</i>	28
4.3.2 <i>Riktlinjer</i>	31
4.3.3 <i>Återkoppling</i>	32
4.4 KAPITELSAMMANFATTNING	34
5. KUNDERS DEL I SERVICEPROCESSEN	35
5.1 KUNDERS PÅVERKAN I SERVICEMÖTET	35
5.1.1 <i>Vad är kvalitet i servicemötet?</i>	35
5.1.2 <i>Makt(o)balansen i servicemötet</i>	37
5.1.3 <i>Kunders krav</i>	38
5.1.4 <i>Återkoppling i servicemötet</i>	40

5.2 KUNDENS PÅVERKAN PÅ LEDARENS KOMMUNIKATION	41
5.2.1 <i>Kunders förväntningar</i>	41
5.2.2 <i>Kundundersökningar</i>	42
5.3 KAPITELSAMMANFATTNING	43
6. KOMMUNIKATION – VÄGEN TILL ETT KVALITATIVT SERVICEMÖTE	45
7. AVSLUTNING	47
7.1 SLUTSATSER	47
7.2 GENERALISERBARHET	49
7.3 FÖRSLAG TILL FÖRETAGET	50
7.4 LÄRDOMAR.....	50
7.5 FÖRSLAG TILL VIDARE FORSKNING	51
KÄLLFÖRTECKNING.....	52
BILAGA 1.....	56
BILAGA 2.....	57

1. Inledning

Den elfte april 2007 skriver Helsingborgs Dagblad med svarta rubriker ”**FI kritiserar bankernas rådgivning**”. Enligt en undersökning av Finansinspektionen har banker svårt att dra gränsen mellan rådgivning och försäljning.¹

Det har även tidigare framförts kritik, likt den ovan, mot svenska banker. De anses ha fört kunderna bakom ljuset genom felaktig rådgivning eller genom att ha undanhållit information om avgifter och risker kring ekonomiska placeringar.² Bankernas svar på dessa anklagelser har varit att incidenterna beror på bristande rutiner i organisationen.³ Det anser vi kan härledas till bristande internkommunikation, där ledare och medarbetare har olika uppfattning om den information som kommuniceras i organisationen. De olika uppfattningarna kan sedan påverka kvaliteten i servicemötet.

Kommunikation har därför inte bara en avgörande roll för hur information uppfattas internt utan även externt. Vi finner en risk i att banker genom situationer likt de ovan kan komma att förlora kunders förtroende. Hur information kommuniceras har en avgörande roll för kvaliteten på servicemötet i kunskapsintensiva tjänsteföretag som banker. Därför är det viktigt att forskning inom servicekvalitet bedrivs för att stärka professionalismerna i den här sortens tjänsteverksamheter.

Flertalet forskare skriver om kommunikation och vikten av att som ledare tydligt kommunicera till sina medarbetare. Kommunikation har en central roll i ledarskap och är ett av de främsta verktygen för att nå ut till medarbetarna.⁴ Det vill säga, ledaren måste kunna formulera sig så att medarbetarna uppfattar värdet i informationen på samma sätt som ledaren vill kommunicera.⁵ Vår utgångspunkt är

¹ *FI kritiserar bankers rådgivning*. (2007-04-11) Helsingborgs Dagblad

² Jfr Konsumentverket 2003-04-15) *Bank stämmd för värdslös rådgivning/Nordea*
<http://www.konsumentverket.se> och Insider, TV 3(2006-11-30) *Kan man lita på bankerna*

³ Jfr Insider (2006-11-30) och FI (2007:5) *Rådgivningen, kunden och lagen. – En undersökning av finansiell rådgivning*. Finansinspektionen, Stockholm

⁴ Jfr Ahltopp(2005) *Rollmedvetet ledarskap*, Heide, Johansson & Simonsson. (2005) *kommunikation och organisation*. Liber, Malmö och Larsson (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund

⁵ Jfr Simonsson (2005) *Ledarskap och kommunikation*. I Heide et al. och Larsson (2001)

att ledarskap inte slutar vid medarbetaren utan resultatet av en ledares prestationer bedöms först i servicemötet med kunden. I detta möte visar det sig om kommunikationen mellan ledare och medarbetare fungerar, men även om kunden är delaktig i den.

Detta inledande kapitel har för avsikt att introducera läsaren i ämnet och förklara uppsatsens struktur. Vi inleder med en disposition över uppsatsen, därefter ges en beskrivning över tidigare forskning inom området vilket avslutas med syfte och frågeställningar samt vårt perspektiv.

1.1 Disposition

I detta avsnitt ämnar vi förklara uppsatsens struktur för att läsaren ska få en bild över, samt en förståelse för hur vi byggt upp uppsatsen.

Uppsatsen är indelad i tre större delar. Den första behandlar den tidigare forskning som bedrivits inom området samt ger en ram åt de analysverktyg som vi kommer att ta hjälp av. Vi har valt att inleda med denna del då det ger en tydlig bild över det ämnesområde som undersökningen behandlar. Slutligen ges en beskrivning av tillvägagångssättet vid insamlingen av det empiriska materialet för att läsaren ska förstå hur vi resonerat vid olika beslut i genomförandeprocessen.

Den andra delen innehåller det analytiska resultatet av undersökningen. Detta kopplas kontinuerligt till forskning inom området. Delen inleds med ett kapitel om banker och bankverksamheter för att ge en förståelse för branschen som företaget i vår fallstudie är verksam inom. Därefter övergår den till två avhandlande kapitel, vilka bygger på frågeställningarna. Avslutningsvis sammanförs de två tidigare kapitlen i ett resonemang som visar kommunikationens betydelse för kvaliteten i servicemötet. Vi har valt att disponera uppsatsen på det här sättet då det gör att läsaren lättare kan sammankoppla forskningen som finns inom detta område med vår empiriska undersökning.

Uppsatsens tredje och avslutande del behandlar de slutsatser som dras utifrån tidigare kapitel och svarar på syfte samt frågeställningar. Därefter reflekterar vi över innebörden och konsekvenserna av dessa slutsatser samt vad det bidrar med till vetenskapen. Vi kommer även att diskutera vilka generaliseringar som är möjliga att göra av resultatet samt ge förslag på förändringar åt företaget vi undersökt. Avslutningsvis diskuteras även de lärdomar vi tagit av arbetets gång, nya tankar och upptäckter och därmed förslag på vidare forskning.

1.2 Tidigare forskning inom kommunikation, ledarskap och kvalitetsstyrning

För att kunna arbeta fram en analysmodell för vår undersökning har inläsning av studier inom forskningsfälten kommunikation, ledarskap och kvalitetsstyrning gjorts. Följande avsnitt kommer att visa vilken litteratur och forskning som inspirerat oss till vidare studier.

Vi menar att området kommunikation inte helt kan särskiljas från forskningsfältet ledarskap utan att de snarare är två sidor av samma mynt. Detta påstående grundar sig på två tankar. För det första innebär begreppet kommunikation något som görs gemensamt,⁶ det vill säga en interaktion mellan människor. Kommunikation har därför koppling till olika typer av möten. För det andra är kommunikationsvetenskap ett brett forskningsområde som intresserar sig både för hur det ska kommuniceras och vilka vägar kommunikationen har i organisationen.⁷

Även ledarskap är ett välutforskat område och mycket forskning bedrivs parallellt mellan kommunikation och ledarskap.⁸ Stora delar av forskningen behandlar ledarskapets olika former och syfte.⁹ En forskare som har haft stor betydelse för hur

⁶ Larsson (2001)s.26

⁷ Heide(2005) och Larsson (2001)

⁸ Althorp (2005)

⁹ Jfr. Althorp (2005), Mintzberg (1989) *Mintzberg on management. Inside our strange world of organizations*. Free press. New York. Weber. (1964) *The Theory of Social and Economic Organisation*. Simon & Schuster Inc. New York, USA och Lind Nilsson & Gustavsson (2006) *Ledarskapets inre och yttre resa*. Studentlitteratur, Lund

vi förstår samhället idag är Weber.¹⁰ Han var en pionjär inom sociologin som på senare tid också lästs utifrån ett organisations- och ledarskapsperspektiv. Kritik har vuxit fram, bland annat inom servicemanagementforskningen, mot sättet att tolka Webers tankar utifrån ett ledarskapsperspektiv. Där har påpekats svårigheterna i ett rationellt ledarskap inom servicebranschen, då kunden har en stor del i skapandet av tjänsten.¹¹

Utifrån ledarskapsforskningen har servicemanagementområdet vuxit fram. Det har tydligt kundfokus och visar vikten av att servicemötet blir en ömsesidig värdeskapande process för både kunden och företaget.¹² Inom detta område bedrivs även forskning kring kvalitetsstyrning av tjänster. Forskningen behandlar framförallt metoder för mätning av kvaliteten på tjänster för att sedan kunna utöva styrning av densamma.¹³

Vi anser att det finns brister i forskningen kring vilken betydelse kommunikation har för ledarens påverkan på kvaliteten i servicemötet. Vi menar också att det finns svagheter i forskningen om hur kunder genom kommunikation påverkar ledaren och därigenom indirekt har inflytande på dennes påverkan på servicemötet. Forskningen kretsar framförallt kring områdena kommunikation, ledarskap och kvalitet. Vad vi vill tillföra forskningen är ett resonemang där vi kopplar samman ledarskap och kommunikation med dess påverkan på kvaliteten i servicemötet. Vi vill genom uppsatsen undersöka om det finns konsistens i informationen från ledare via medarbetare till kund. Vidare vill vi undersöka kundens påverkan på servicemötet och ledarens kommunikation. Detta för att se om det är möjligt för ledaren att anpassa sin kommunikation efter de förväntningar och behov som kunden har. För att tydliggöra vår undersökning har vi valt att applicera ämnet på ett kunskapsintensivt tjänsteföretag där det krävs att kunden har ett stort förtroende för organisationen.

¹⁰ Weber (1964)

¹¹ Jfr Grönroos. (2002) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö. Och Normann. (2000) *Service Management ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber, Malmö.

¹² Jfr Grönroos (2002) och Normann (2000)

¹³ Jfr Berry & Parasuraman & Zeithaml (1988) *The Service Quality Puzzle*. Business Horizons. Vol. 31 No 5. s. 35-43

och Juran (1988) *Managing for Quality*. The Journal for Quality and Participation Vol. 11 Nr 1 s. 8-13

1.3 Syfte och frågeställningar

Syftet är att undersöka vilken betydelse kommunikation har för ledarens påverkan på kvaliteten i servicemötet mellan medarbetare och kund. Det mynnar ut i våra frågeställningar:

På vad sätt är det möjligt för ledaren i ledarskapet att genom kommunikation påverka servicemötet?

Påverkar kunden servicemötet och ledarens kommunikation, i så fall hur?

1.4 Vårt perspektiv

I tidigare forskning ser vi ett samband mellan olika forskningsfält som inte belysts tidigare. Vi kommer därför i detta avsnitt presentera en ny begreppsapparat vilken förklarar hur ledarskapet genom kommunikation kan påverka kvaliteten i servicemötet.

Följande undersökning utgår från forskning inom servicemanagementområdet. Vi ser forskningsområdena ledarskap, kommunikation och kvalitetsstyrning utifrån ett perspektiv där dessa integreras. Vi utgår ifrån att ledarskapet inte slutar vid medarbetaren utan resultatet av en ledares kommunikation bedöms först i servicemötet med kunden.

Vår utgångspunkt är en kommunikationsmodell vilken visar kommunikation som en cirkulär process mellan olika individer.¹⁴ Vad som är speciellt med denna är att vi funnit ett nytt användningsområde, nämligen som medel för ledaren vid påverkan på kvaliteten i servicemötet. Genom att se kommunikation utifrån detta perspektiv öppnas möjligheter för påverkan i servicemötet för ledaren, medarbetaren och kunden.

¹⁴ Jfr Heide (2005) s.31 och Larsson (2001) s.26

Vi ifrågasätter traditionell ledarskapsforskning som bygger på Webers resonemang om att samhället går mot att vara mer rationellt.¹⁵ Webers uppfattning om samhället som rationellt är inte fullt applicerbar på serviceverksamheter där fokus ligger på ledning av människor i daglig kontakt med andra människor. Detta beroende på att tjänsten skapas i interaktionen mellan människor som inte enbart har ett rationellt tänkande. En människa som är rationell har total överblick över både sina handlingar och konsekvenserna av dem.¹⁶ Vi menar att detta gör att människan inte kan sägas vara fullt så rationell. Framförallt består möten av flera rationaliteter det vill säga att kunder har ett rationellt tänkande medan organisationen har ett annat. Därmed fungerar inte heller ett ledarskap som bygger på enbart en form av rationalitet. För att påverka människor krävs en annan typ av ledarskap, i vilken kommunikationen med medarbetarna får en central roll.

Genom att se på sambandet mellan ledarskap, kommunikation och kvalitetsstyrning utifrån ett servicemanagementperspektiv är vi medvetna om att vissa aspekter belyses mer än andra. Vårt resonemang gäller främst tjänsteproducerade verksamheter. Kritik kan även framföras mot att fokus på kommunikationens roll vid kvalitetsförbättringar dominerar. Vi är medvetna om att det finns metoder för kvalitetsförbättringar såsom TQM och Servqual men menar att dessa metoder används framförallt i syfte att mäta kvalitet. Det vi vill undersöka i uppsatsen är påverkan av kvaliteten i servicemötet. Då kommunikation har en central roll vid styrning av serviceverksamheter,¹⁷ anser vi att det är ett viktigt medel vid påverkan på kvaliteten.

Ytterligare kritik som kan vändas mot undersökningen är att den bortser från många av de faktorer som påverkar kommunikationen under vägen fram till servicemötet. Vi kommer genom denna undersökning *inte* fokusera på vad som påverkar kommunikationen *utan snarare kommunikationens påverkan på kvaliteten i servicemötet.*

¹⁵ Weber (1964)

¹⁶ Holme & Krohn Solvang (1996) Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder, Studentlitteratur, Lund 141.ff.

¹⁷ Heide. (2005) s.168 f.

Detta kapitel har behandlat tidigare forskning samt vår struktur av uppsatsen. Vi har konstaterat att det finns brister i forskningen kring kommunikationens betydelse för ledarskapets påverkan på kvaliteten i servicemötet mellan medarbetare och kund. Nästa kapitel kommer att behandla vårt tillvägagångssätt vid insamlandet av empiriskt material.

2. Metod

I följande kapitel introduceras det studieobjekt som vi valt att använda oss av för att besvara vårt syfte. Dessutom redogörs för vilken metod som använts vid insamling av empiriskt material samt tillvägagångssättet i undersökningen.

Med detta kapitel ämnar vi förklara för läsaren hur vi gått tillväga för att besvara vårt syfte. Syftet med uppsatsen är att undersöka vilken betydelse kommunikation har för ledarskapets påverkan på kvaliteten i servicemötet mellan medarbetare och kund. Vi har valt att göra en fallstudie i en bankverksamhet och där genomföra kvalitativa intervjuer med ledare och medarbetare.

2.1 Val av empiriskt studieobjekt

Den organisation vi applicerat vår studie på är en bankverksamhet, vilket blir intressant för vårt syfte då det är ett kunskapsintensivt tjänsteföretag. Banker är också verksamheter som hanterar stora risker vilket gör att den interna kommunikationen mellan ledare och kund genom rådgivaren blir än viktigare. Det företag vi genomfört studien i är inne i en expansiv fas med bland annat ett nyöppnat kontor som följd, vilket ytterligare utmanar den interna kommunikationen genom avståndet från huvudkontoret. Företaget har som målgrupp privata kunder samt små och medelstora företag i regionen. Vi har fokuserat på privatsidan, där vi också valt att ytterligare koncentrera oss på rådgivning av placeringar. Valet kommer sig av att vi utifrån ett samhällsligt perspektiv uppmärksammat att det är inom detta område som de flesta missförstånden, liksom de vi presenterat i inledningen av uppsatsen, förekommit. Vi har även övervägt andra grupper att fokusera på men fått bekräftat genom att studera finansinspektionens material och media att det är inom det valda området som det skett flest missförstånd. Vi har även valt att anonymisera både företaget och respondenterna då vi inte sett att företagsnamnet och att namnge respondenterna skulle ha tillfört uppsatsen något.

2.2 Fallstudie som genomförandemetod

För att undersöka ett ämne i sin realistiska miljö kan många olika metoder för insamling av material användas. Gummesson menar att insamlingen är beroende av kvalitativa studier medan kvantitativa metoder spelar en viss roll för att kunna generalisera resultaten.¹⁸ Vi är medvetna om detta förhållningssätt. Vi har därför genomfört en fallstudie som bygger på kvalitativa intervjuer på två olika kontor. Vi menar, likt Yin, att två fallstudier kunde ha gjort vår analys mer generaliserbar.¹⁹ Dock har aldrig syftet med vår fallstudie varit att göra kvantitativa generaliseringar utan skapa en fördjupad förståelse för den samling av teoretiska begrepp vi tillämpar. Vi fann därför att denna metod var lämplig för vårt syfte. Vår fallstudie är en utforskande²⁰ studie där vi på verkligheten applicerar vår föreställning om ledarens möjlighet att påverka servicemötet genom kommunikation. För att få mer nyanserade svar har vi valt att utföra kvalitativa intervjuer i fallstudien.

2.3 Kvalitativt angreppssätt

Anledningen till att vi valt ett kvalitativt angreppssätt framför ett kvantitativt är att detta gett oss möjlighet att fånga respondenternas tankar utan att de varit styrda av skrivna frågor, vilket även Kvale förespråkar. Vi har också genom att ha utfört intervjuer kunnat se nyanser i respondenternas svar. Det här är något som i ett kvantitativt tillvägagångssätt hade varit svårt då en sådan undersökning ger statistiska och onyanserade resultat. Dessutom fångas inte tankarna bakom svaren i en sådan studie.²¹ Det har för vårt syfte varit viktigt att kunna ställa öppna frågor där respondenten fått berätta fritt. På så sätt har vi genom undersökningen haft möjlighet att följa upp respondenternas svar med spontana följdfrågor. Metoden ger även en möjlighet att upptäcka tankesätt och resonemang som vi inte uppmärksammat tidigare.²² Kvalitativa intervjuer ger oss en möjlighet att komma respondenten nära och få den förståelse vi behöver för hur respondenten upplever kvalitet, kommunikation och ledarskap. Vidare ger vårt metodval möjligheter att urskilja

¹⁸ Gummesson (1999) *Qualitative Methods in Management Research*. Sage publication. London. s.83

¹⁹ Yin (2003) *Case Studie Research Design and Methods*. Third Edition Sage publication London s.10

²⁰ Gummesson (1999) s.86

²¹ Kvale (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur Lund s.34 ff.

²² Alvesson och Deetz (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod*. Studentlitteratur. Lund.

s.82

paradoxer i respondentens svar och möjlighet till uppföljning av dessa.²³ Paradoxer är intressanta då de ger ett ökat djup åt undersökningen även om de försvårar tolkningen av materialet. Vidare har de kvalitativa intervjuerna genomförts med ett antal respondenter vilka presenteras i nästkommande avsnitt.

2.4 Val av respondenter

Vi har genomfört sju intervjuer, varav två med ledare för var sin region inom banken och fem med medarbetare som arbetar som rådgivare. Tilläggas bör att ledarna även till viss del arbetar som rådgivare samt att två av rådgivarna har visst ansvar som ledare. Detta gör att bilden av organisationen blir mer komplex men samtidigt har det gjort att uppsatsen får en mer nyanserad bild av gränsen mellan ledare och medarbetare. Anledningen till att antalet intervjuer blev sju var att vi därefter upplevde en mättnad i svaren. Vi noterade att svaren från samtliga respondenter gav en likartad bild av de mer påtagliga delarna i organisationen så som kommunikationsvägar, tillvägagångssätt i arbetet och arbetsverktyg. Däremot skiljde sig respondenternas resonemang kring de olika ämnena tydligt åt mellan olika individer och kontor.

Vid valet av ledare utgick vi från organisationsstrukturen. Organisationen är uppbyggd på flera regionkontor som styrs av en gemensam ledningsgrupp. De båda ledarna vi har intervjuat är regionchefer för de två största regionerna, varav den ena sitter med i ledningsgruppen. Syftet med att välja just dessa två var att fånga den information som kommuniceras via ledningsgruppen och ut i organisationen och hur den kan skilja sig mellan olika kontor. Därmed var det viktigt att intervjua en ledare utanför ledningsgruppen och samtidigt få perspektivet från en ledare som har dubbla poster. På så vis har vi fångat en bredare bild av ledarskap i organisationen. Anledningen till att valet föll på ledare från de två största regionerna var att dessa regioner har flera kontor och ett större antal medarbetare vilket kan göra kommunikationen svårare och mer komplex.

²³ Kvale (1997) s.38

De medarbetare som blivit intervjuade arbetar samtliga som privatrådgivare inom placeringar. Av dessa har två stycken utökade ansvarsområden inom ledarskap. Vissa av respondenterna arbetar även som rådgivare för lån till privatpersoner. Valet av rådgivare gjordes av ledare inom banken. Vi anser dock att detta inte påverkat uppsatsen nämnvärt då vi träffat en stor del av privatrådgivarna inom placeringar på de båda kontoren. Vi menar också att intervjuvaren inte färgats av företagets urval då vi tydligt förklarade att alla intervjusvar kommer att behandlas konfidentiellt. För att respondenten skulle känna sig trygg och kunna svara så uppriktigt som möjligt kommer företaget endast att få ta del av den färdiga uppsatsen och inte de enskilda intervjusvaren.

Kundernas medverkan i undersökningen har utvecklats annorlunda än vad vi hade tänkt från början. Rådgivarna blev genom sina chefer tillfrågade om de i sin tur kunde ta kontakt med en av sina kunder för en intervju med oss. Utfallet av detta blev enbart en kundintervju, vilken var en nära kund till en av ledarna. Vi ansåg detta vara otillräckligt för en rättvis tolkning av kundernas uppfattning om servicekvaliteten i banken. Därför har vi istället tagit del av och analyserat underlaget för den årliga kundattitydundersökningen. Vi menar att det faktum att vi inte fått tillgång till kunder i undersökningen inte påverkat resultatet, då vi i uppsatsen är intresserade av vad företaget ger kunden för möjlighet att påverka.

Under intervjuerna upplevde vi en problematik vilken av Alvesson beskrivs som att respondenternas svar kan färgas av kulturella skript, det vill säga att de svarar som de "förväntas göra".²⁴ Vi anser dock att det kulturella skriptet har minskat genom att vi ställt följdfrågor i vilka respondenterna har fördjupat och förklarat sina resonemang. Ytterligare kritik mot urvalet av respondenter kan vara att det endast innefattade en kvinna vilken var i ledande position. Detta kan möjligtvis ha påverkat svaren i intervjuerna, vi anser dock att könsaspekten ligger utanför uppsatsens syfte och kommer därför inte att behandla ämnet.

²⁴ Alvesson och Deetz (2000) s.83

2.5 Tillvägagångssätt

Samtliga intervjuer har genomförts på respektive respondents kontor. Detta kändes naturligt eftersom de intervjuades utifrån sitt arbete och sin yrkesroll snarare än som privatpersoner. På så sätt var tanken att skapa en lugn och avslappnad miljö som respondenterna kände sig bekväma och trygga i. Då intervjuerna bygger på öppna frågor ansåg vi, liksom Jacobsen, att besöksintervjuer var att föredra för att få så öppna svar som möjligt, vilket exempelvis en telefonintervju skulle hämma.²⁵ I intervjusituationerna har vi också använt oss av så kallade tystnadspausar, för att respondenten ska få tid till att resonera kring sina svar, något som Kvale rekommenderar.²⁶

Innan intervjuerna genomfördes hade respektive respondent fått en kort introduktion till uppsatsämnet samt en intervjuguide²⁷ som gav en bild av vad intervjun kom att behandla. På så sätt ville vi göra respondenterna mer bekväma i intervjusituationen. Intervjuguiderna är uppbyggda på huvudfrågor efter samma teman som återfinns i frågeställningarna samt teoriavsnittet. Efter att intervjuerna inletts med öppna frågor, där respondenterna fick berätta om sina erfarenheter och tankar, var det dessa huvudfrågor som respondenten fritt fick berätta utifrån och som vi sedan följde upp med följdfrågor beroende på vad som sagts. Därefter avslutades alla intervjuer med att respondenterna fick komplettera med synpunkter. Denna teknik gjorde att vi fångade olika resonemang hos olika respondenter och kom ifrån inarbetade standardsvar som lätt kan uppkomma annars.

De teman som användes vid intervjuerna var *ledarskap, internkommunikation, kvalitet och servicemötet*. Vår tanke var att låta respondenterna helt fritt berätta utifrån dessa teman. Vi insåg dock svårigheten med denna typ av intervjuteknik och har därför använt oss av en viss intervjuhandledning²⁸. Det innebär att vi följde upp frågorna med mer specifika följdfrågor för att respondenterna skulle kunna fortsätta berätta om ämnet. Denna teknik upplevde vi som positiv både för respondenten och för intervjuresultatet. Vi vill på så vis hjälpa respondenten att i samtalet bygga upp

²⁵ Jacobsen (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund. s.161 ff

²⁶ Kvale (1997) s.125

²⁷ Se bilaga 1 och 2

²⁸ Jacobsen (2002) s.162 ff.

ett meningsfullt och sammanhängande resonemang, vilket Patel och Davidson också förespråkar.²⁹ Vi är medvetna om att vi på så sätt till viss del styrt respondenternas resonemang men menar att följdfrågorna fortfarande var så pass öppna att resultatet inte påverkats. Detta eftersom svaren skilt sig åt mellan respondenterna.

Efter respondenternas medgivande spelades samtliga intervjuer in. De intervjuer som gjordes tillsammans med ledarna tog cirka en timme vardera, medan intervjuerna med rådgivarna tog mellan 30 och 45 minuter. Efter inspelningen transkriberades alla intervjuer ordagrant. Enligt Kvale bör man efter transkriptionen fundera kring hur resultatet ska analyseras. Vi har dock redan från uppbyggnaden av intervjun haft analysen i åtanke för att på ett strukturerat sätt kunna fånga de resonemang som vi anser viktiga för syftet.

2.6 Tolkning och bearbetning av intervjusvar

Det finns olika former för textanalys men vi har valt att koncentrera oss på en helhetsanalys vilket innebär att vi ser till helheten i den insamlade informationen. Efter att intervjuer genomförts, har arbetet till stor del inriktats på att hitta mönster i analysmaterialet som jämförts med teori, såkallad *pattern matching*.³⁰ Därefter påbörjade vi en så kallad systematisk analys av intervjuerna.³¹ Vi utgick även här från de inledande frågeställningarna och tematiserade resultatet utifrån *internkommunikation, anpassad kommunikation, mål och riktlinjer, kunden, servicemötet och ledarskapet*. För att skilja mellan olika typer av påståenden och lättare kunna dela in intervjusvaren under valda analysrubriker använde vi oss av pennor med olika färger när vi läste intervjuerna, vilket Holme & Krohn Solvang rekommenderar.³² Det var viktigt för oss att arbeta med samma intervjutranskriptioner under hela processen. På så vis uppkom diskussioner om vilket resonemang som tillhör vilket tema. Det ledde till en tydligare struktur på analyserna. Vidare blev viktigt att i bearbetningen av intervjuerna vara medvetna om

²⁹ Patel och Davidson (2003) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund s.78

³⁰ Yin (2003) s.116 ff

³¹ Holme & Krohn Solvang (1996) s.141 ff.

³² Ibid.

att garantier saknas för att det sätt som vi tolkar ett insamlat material stämmer överens med de uppfattningar respondenterna hade. Detta kan beskrivas som en kommunikationsklyfta³³, vilken vi dock anser har minimerats då vi genom noggrant förarbete har en förförståelse för bankverksamheter och rådgivning.

2.7 Tolkning av dokument

Under insamlingen av det empiriska materialet fick vi tillgång till en manual för servicemötet samt en kundattitydundersökning som organisationen arbetar med. Vi har lovat företaget att behandla dessa dokument under sekretess, varför de inte kommer att följa med uppsatsen som bilagor. Vi är medvetna om att validiteten i analysen kan ifrågasättas om inte dessa dokument redovisas. Vi anser dock att det är viktigt att hålla den sekretess som utlovats. Syftet med dokumenten är att vi ska kunna analysera hur företaget arbetar med kvalitet och återkoppling i servicemötet. Resultatet kommer därefter att integreras i den övriga analysen. Efter att ha tagit del av dessa dokument har vi dessutom kunnat fastslå att det inte skulle tillföra uppsatsen något att bifoga dem eftersom det är analysresultatet av dem som är intressant. När vi analyserade dessa dokument jämförde vi vad som sägs i intervjuerna samt vad forskning säger om tillvägagångssätt vid analyser av dokument. Därefter drog vi slutsatser utifrån informationen i dokumenten.

Det som kännetecknar den vetenskapliga processen är en strävan att gå på djupet av verkligheten. Den vetenskapliga kunskapen får vi genom att systematisera och strukturera teorier och att använda olika metoder för att komma djupare in på verkligheten.³⁴ De svar vi får fram ser vi inte som absoluta svar utan som tolkningar. Tolkningarna finns med hela tiden eftersom det inte är möjligt att observera i ett vakuum.

En av våra gruppmedlemmar arbetar inom företaget vilket kan ha påverkat uppsatsen, dock vill vi påpeka att gruppmedlemmen varken arbetar som ledare eller placeringsrådgivare. Gruppmedlemmens insyn i organisationen har underlättat

³³ Holme & Krohn Solvang (1996) s.141 ff.

³⁴ Ibid.

insamlingen av information då vi haft en förförståelse för bankverksamheten samt att vi vetat vilka personer som skulle kontaktas. Dessutom kan öppenheten och tillåtelsen att intervjua flertalet rådgivare ha påverkats av vår gruppmedlems relation till banken. Vi är medvetna om att gruppmedlemmens objektivitet vid analysen kan ifrågasättas, dock menar vi att då majoriteten av gruppmedlemmarna saknar relation till banken kommer resultatet inte att påverkas.

Detta kapitel har behandlat insamlandet och bearbetningen av det empiriska materialet som undersökningen grundas på. Vi har kommit fram till att ett kvalitativt angreppssätt är att föredra. Därför har vi genomfört en fallstudie baserad på intervjuer i ett kunskapsintensivt tjänsteföretag. Följande kapitel kommer att beskriva branschen som studieobjektet är verksam i. Dessutom önskar vi skapa en förståelse för respondenternas förutsättningar i deras yrkesroll.

3. Banker

I detta kapitel beskriver vi vad som kännetecknar bankverksamheter, framförallt rådgivning. Kapitlet behandlar även de externa lagar och regler som styr en rådgivares arbete.

Med detta kapitel ämnar vi ge läsaren en bild av de förutsättningar som är speciella för den bransch vårt studieobjekt arbetar i. Vi vill också skapa en förståelse för vårt studieobjekt och vilka generaliseringar som kan göras utifrån det.

3.1 Bakgrund av bankverksamheter

Kärnverksamheten för banker är att ta emot inlåning och att lämna krediter. Bankerna kontrolleras av Finansinspektionen (FI) och styrs av banklagsstiftningen.³⁵ I Sverige fanns det år 2005 127 banker, vilka delas in i fyra olika kategorier: Svenska bankaktiebolag, utländska banker, sparbanker och medlemsbanker. Det valda studieobjektet för den här uppsatsen tillhör kategorin sparbanker. Sparbanker arbetar till skillnad från affärsbanker inom avgränsade geografiska områden.³⁶ Vårt studieobjekt ägs dessutom av en stiftelse till skillnad från affärsbankerna som ägs av aktieägare. Organisationen skiljer sig även från storbankerna genom att de arbetar med något färre kunder per rådgivare. Björnefors menar att bankerna har en stor betydelse i samhällsekonomin. Vidare beskriver han att det ligger i samhällets intresse att en bankrörelse bedrivs på ett sådant sätt att kunder får förtroende för dem vilket spelar en viktig roll vid rådgivning.³⁷

3.2 Rådgivning

Behovet av råd och information kan sägas vara stort bland privatkonsumenter då det finns många valmöjligheter. Genom en ökad kunskap om produkterna kan kunden på ett medvetet sätt ansvara för sin privata ekonomi. För att det ska bli möjligt krävs att banker och andra finansiella institut ger så klar och tydlig information som möjligt

³⁵ FI *Om finansinspektionen*. Finansinspektionen, Besökt den: 20070503 Tillgänglig: <http://www.fi.se/Templates/StartSectionPage___168.aspx>

³⁶ Björnefors (1996) *Bankmannen*, Historisk Media, Lund s.22 ff.

³⁷ Ibid.

om olika produktalternativ för sparande.³⁸ Idag finns en mängd placeringsalternativ på marknaden hos olika leverantörer och de produkter som erbjuds kan vara komplexa och svåra att förstå för kunden. Dessutom ser vi att det kan vara svårt för kunden att få ett förtroende för en bank då försäljning och rådgivning oftast går hand i hand.

Finansiell rådgivning är helt och hållet individuell. Det innebär att det som är bra och rimligt i ett fall, kan vara helt fel och vårdslöst i ett annat. Därför bör rådgivning anpassas till den enskilde konsumenten utifrån två plan. Dels utifrån kunskapsnivå och förmåga att förstå rådgivaren men också utifrån de behov, önskemål och förutsättningar som kunden har. Omständigheter som har stor betydelse för rådgivningen är bland annat konsumentens inkomst, förmögenhet, försäkringar, skulder och familjeförhållanden.³⁹ Alla kunder är inte benägna att ta risker i sina placeringar och bör kanske inte heller göra det utifrån den ekonomiska situation och placeringshorisont som de har.

Rådgivarna i vår fallstudie har mellan 100 och 600 kunder. Det senare kan tyckas mycket för att kunna upprätthålla en tät kontakt med kunden. Dock träffar de flesta kunderna rådgivaren endast en gång om året. De mer förmögna kunderna har i de flesta fall något tätare kontakt med sin rådgivare. Då rådgivning till stor del handlar om att förstå och göra sig förstådd som rådgivare är det viktigt att rådgivaren anpassar mötet efter vad situationen och kundens reaktioner kräver.⁴⁰ För att skydda konsumenten mot vårdslös rådgivning utfärdades en lag om finansiell rådgivning år 2003. Lagen kom till bland annat för att banker ska ta tillvara kundernas intresse och anpassa rådgivningen efter kundernas önskemål och behov.⁴¹ I vår undersökning har vi uppmärksammat att det är lagen om finansiell rådgivning som till stor del styr hur rådgivningsmötet tar form.

³⁸ FI (2007:5)

³⁹ Svensson (2004) *Råd till Rådgivare*, Svenska fondhandlareföreningen, Stockholm s.38 ff.

⁴⁰ Björnefors (1996) s.13 f.

⁴¹ Regeringens proposition 2002/03:133 *Lagen om finansiell rådgivning till konsumenter*. Regeringen Stockholm.

3.3 Lag om finansiell rådgivning till konsumenter

Regeringen anser att det är ytterst viktigt att det finns ett organ som övervakar de finansiella verksamheterna. Tillsynen sker genom FI och konsumentverket. Syftet med tillsynen är att konsumenterna ska känna sig trygga och våga vara mer aktiva samt göra väl avvägda val.⁴² FI kom i början av 2007 ut med en rapport som visar att banker brister i sin rådgivning till konsumenten. I rapporten konstaterar de att detta får negativa konsekvenser för både kund och företag. De främsta problemområden som FI har uppmärksammat är dels att rådgivaren inhämtar tillräcklig information om kundens ekonomiska situation för att kunna lämna råd. Dels brister företagen i den dokumentation som lagen kräver. I vissa fall har det också funnits otydliga gränser mellan försäljning och rådgivning.⁴³ Gränsen mellan rådgivning och försäljning kommer att beröras närmare i kommande kapitel.

Detta kapitel har gett en bild av branschen och förutsättningarna för rådgivningsarbetet. Det kommer att ge en förförståelse för de två nästkommande kapitlen vilka behandlar kommunikationen i ledarskapet och hur det påverkar servicemötet, samt kunders påverkan på ledarens kommunikation.

⁴² Regeringens proposition 2002/03:133

⁴³ FI (2007:5)

4. Ledaren och servicemötet

I det här kapitlet diskuteras frågeställningen: På vad sätt är det möjligt för ledaren i ledarskapet att genom kommunikation påverka servicemötet? Kapitlet är indelat i fyra avsnitt. Till att börja med behandlar vi den interna kommunikationen för att sedan komma in på hur ledaren påverkar servicemötet. I det tredje avsnittet behandlar vi de verktyg som ledaren genom kommunikation kan använda sig av. Avslutningsvis sammanförs de tre avsnitten i en kapitelsammanfattning.

Vi ämnar i detta kapitel ge läsaren en bild av ledarens påverkan på servicemötet genom kommunikation. I tidigare forskning saknar vi servicemötet som ett mål för kommunikationsprocessen. Genom att problematisera den interna kommunikationen, informationsanpassning, relationer, mål och riktlinjer kan vi bidra med en bild av hur även kunden och servicemötet påverkas av ledarens sätt att kommunicera.

4.1 Kommunikation

Det finns olika sätt att tolka innebörden av ordet kommunikation. Larsson menar att kommunikation består av två grundbegrepp, kommunikation och information. Han menar även att det finns två olika uppfattningar om vad kommunikation är. Den ena beskriver kommunikationen som en cirkulär process det vill säga en gemensam aktivitet mellan dem som ingår i interaktionen,⁴⁴ något som kan återknytas till ordets ursprungliga betydelse, ”att göra gemensamt” från latinets *communicare*.⁴⁵ Den andra bygger på att kommunikation är förmedling av olika signaler i en linjär process mellan sändare och mottagare.⁴⁶ I organisationer är det vanligt att se kommunikationsprocessen som linjär, en uppfattning som både Larsson och Heide menar är förlegad och förenklad.⁴⁷ Att detta linjära synsätt är något som existerar får vi bekräftat i vår empiriska undersökning. Som vi kommer att beröra senare i detta avsnitt är det svårt för ledaren att undvika att få en enbart informationsspridande roll i kommunikationsprocessen. Detta linjära synsätt gör i sin tur att organisationer har sämre förutsättningar att lyckas med den interna kommunikationen. Eftersom

⁴⁴ Larsson (2001) s.26

⁴⁵ Heide (2005) s.31

⁴⁶ Jfr Larsson (2001) s.26 och Heide (2005) s.31

⁴⁷ Ibid.

organisationer sällan öppnar för återkoppling från medarbetarna får de inte tillgång till deras viktiga åsikter och idéer.⁴⁸ Likt Heide och Larsson har vi valt att definiera kommunikation som något som borde vara en cirkulär process där informationen är innehållet.

I en organisation kan det sägas finnas två typer av kommunikation, dels den externa men också den interna vilken handlar om att kommunicera företagets budskap inåt.⁴⁹ Nedan kommer vi att koncentrera oss på den interna kommunikationen. Vi har i vår empiriska undersökning uppmärksammat att ledaren kan påverka främst genom internkommunikation. Därför har vi valt att bortse från den externa kommunikationen.

4.2 Internkommunikation

Vilken betydelse den interna kommunikationen har för ledaren och hur detta påverkar servicemötet är intressant eftersom internkommunikation, enligt oss, är en viktig grund för ledarens möjligheter att kunna styra och påverka servicemötet. Enligt Grönros är en bra och utvecklad internkommunikation viktig för att den ökar möjligheterna för medarbetaren att utföra servicemötet på ett kvalitativt sätt.⁵⁰ Även Lovelock lyfter fram vikten av internkommunikation och menar att den bör vara tydlig och bra för att säkerställa en effektiv och tillfredsställande service.⁵¹ Vi menar att ledaren har en central roll i internkommunikationen och kan därmed påverka medarbetarnas prestationer i servicemötet. Vidare resulterar detta i att vi ser internkommunikation som ett medel för ledaren att påverka kvaliteten i servicemötet. Dessutom har vi i vår empiriska undersökning uppmärksammat att ledarens påverkan genom den interna kommunikationen tar sig uttryck på flera olika sätt.

⁴⁸ Heide (2005) s.31

⁴⁹ Jfr Larsson (2001) s.68 och Heide (2005) s.40

⁵⁰ Grönroos (2002) s.411

⁵¹ Lovelock, C, Vandermerwe, S & Lewis, B (1999) *Services Marketing*. Prentice Hall Inc. Essex s.564 ff.

4.2.1 Mellanchefer och filtrering av kommunikation

De flesta av ledarens uppgifter såsom coachning, feedback, målstyrning etcetera innefattar stora delar kommunikation. Det ingår också i ledarens uppgifter att förklara det budskap som finns i informationen och varför den är viktig i det dagliga arbetet. Simonsson menar att det är genom kommunikation som ledaren påverkar och påverkas och att det också är genom kommunikation som ledaren ges legitimitet att styra.⁵² Vi uppmärksammar en aspekt i undersökningen som inte stöds av Simonssons resonemang. Det gäller kommunikation genom mellanchefer. Ledaren menar att tillgängligheten av en ledarfigur blir större för medarbetarna genom mellanchefer, medan en medarbetare ser mellanchefer som ett verktyg för ledaren att sprida kommunikation. Vi menar att tillgängligheten av en mellanchefer är positivt för medarbetarna då en överordnad alltid finns tillgänglig att rådfråga. Emellertid har mellanchefer i organisationen inte större befogenhet till beslut än medarbetarna. Som en medarbetare uttrycker sig: *"Han är som köttet i hamburgaren."* Respondenten syftar på att mellanchefer har krav på sig från två håll men inte befogenhet att uppfylla dem. Det gäller framförallt krav som ställs från medarbetarna, vilket vi uppfattar föder irritation och ifrågasättande av mellancheferns funktion. Om den ledare som har i uppgift att finnas tillgänglig inte har de befogenheter som behövs för att ärenden ska skötas på ett smidigt sätt, blir det ytterligare ett kommunikationsled innan beslut kan tas. Detta menar vi blir ett problem för kvaliteten i servicemötet.

Flera kommunikationsled kan även orsaka problem i form av att informationen förändras på vägen. Detta problem uppmärksammas även av en ledare i organisationen.

"Det gäller ju att vara överens om väldigt mycket och sen tycker jag att man ska ge väldigt mycket frihet. Men man måste också kunna stämma av för det får inte bli filter. Det är förödande i en organisation om det blir filter."

Citatet tyder på en medvetenhet om att kommunikation bör förtydligas för att undvika filtrering. I vårt studieobjekt arbetar de med problematiken genom att

⁵² Simonsson (2005) s.98 ff.

använda sig av en aktivitetsplan, verksamhetsplan och budget som sedan följs upp. På det här sättet har både ledare och medarbetare möjlighet att följa vad som har kommunicerats. För att undvika filtrering av information bör kommunikationen anpassas efter dem som berörs därigenom kan organisationen undkomma bristande kvalitet i servicemötet.

4.2.2 Anpassad kommunikation för ett kvalitativt servicemöte

I det här avsnittet belyses vikten av att anpassa kommunikationen. Enligt vårt material tycks förmågan att skilja på och prioritera information vara den största utmaningen. Genom anpassning menar vi att förståelsen av innebörden i kommunikationen kommer att öka. Detta har en inverkan på kunskapen hos medarbetarna vilket får positiva effekter i servicemötet.

Enkelriktad kommunikation från ledare till medarbetare uppmärksammas som ett kommunikationsproblem i fallstudien. Den tidigare forskningen visar att situationen i vårt studieobjekt inte är ovanlig, utan att ledare som informations-spridare är det vanliga i organisationer.⁵³ Det är också vanligt att den uppåtgående kommunikationen från medarbetarna till ledaren är alltför okritisk, vilket kan bero på ett kommunikationsklimat inom organisationen där medarbetarna inte får gehör för sina tankar.⁵⁴ Här uppmärksammar vi att inställningen skiljer sig åt mellan medarbetare och ledare. Medarbetarna menar att möjligheten finns till uppåtgående information, det anser ledarna också men menar samtidigt att möjligheten inte alltid utnyttjas. När den utnyttjas är det dessutom enklare att föra fram kunders åsikter än medarbetarnas egna. Vidare finns ett problem med informationsöverflöd, vilket vi anser kan härledas till att ledaren inte anpassar sin kommunikation för den som kommuniceras till.

Grönroos menar att en alltför ensidig och mycken informations-spridning leder till att informationen som sprids inte får den effekt hos medarbetarna som ledaren hoppats

⁵³ Jfr Johansson (2005) *Kommunikation om mål och strategier*. I Heide et al. s.83 och Grönroos (2002) s.370 f.

⁵⁴ Heide (2005) s.83

på.⁵⁵ För mycket information gör också att det blir svårt att gallra och se vilken information som är nödvändig.⁵⁶ Simonsson menar att det är en av ledarens huvuduppgifter att sälla i den information som sprids i företaget för att underlätta arbetet för medarbetarna.⁵⁷ Om inte det sker menar vi att det kan leda till att medarbetarna inte tar in all information och i sin tur inte har möjlighet att ge kunden fullständig information i servicemötet. En medarbetare menar att på grund av informationsöverflödet uppstår problem för denne att arbeta på ett strukturerat sätt. Därmed påverkas servicemötet negativt av ett förstort informationsflöde vilket vi menar ledaren har ett ansvar att anpassa och begränsa. Det gäller för ledaren och organisationen att hitta former som skapar balans så att endast den relevanta informationen kommer fram till den som behöver den.⁵⁸ Samtidigt som det är viktigt att beakta att medarbetarna lika lite som kunderna består av en homogen grupp. Den information som sprids måste därför anpassas till de individer som påverkas av kommunikationen.⁵⁹ Informationen måste av ledaren omvandlas så att medarbetaren ser nytta av den i sitt dagliga arbete.⁶⁰ En av de ledare som vi intervjuat menar att: *”då gäller det att kommunicera ut information till rätt personer och till den personal som berörs, och det är jättesvårt”*. Samtidigt som en annan uttrycker sig: *”Om det är 22 stycken som jag informerar vet jag att det finns några som inte uppfattat det på det sättet jag menade.”* Citatet visar på att ledaren har medvetenhet om att medarbetarna inte är en homogen grupp människor utan att varje enskild medarbetare har individuella egenskaper. Enligt oss ligger problemet i att för ledaren veta hur denne kan anpassa sin kommunikation. Vi menar att en icke anpassad kommunikation kan få till följd att rådgivaren inte har uppfattat den information som ledaren kommunicerar vilket gör att servicemötet drabbas och att kunden inte får ”rätt” information. Vi ställer oss frågan var ansvaret ligger för att medarbetarna har den information som behövs. Enligt ovanstående resonemang har ledaren enbart ansvaret för att informera. Det föder dock tanken på att ledaren kan lägga över ansvaret på medarbetarna. Vi menar att ledarens ansvarsroll bör gå steget längre och engagera medarbetarna i uppgiften att söka kompletterande information.

⁵⁵ Grönroos (2002) s.370 f.

⁵⁶ Johansson (2005) s.84

⁵⁷ Simonsson (2005) s.102

⁵⁸ Johansson (2005) s.84

⁵⁹ Larsson (2001) s.70

⁶⁰ Lind Nilsson & Gustafsson (2006) s.102

4.2.3 Ansvarsfördelning

Ledaren kommunicerar information till medarbetaren på flera olika sätt, men ställer även krav på att medarbetaren tar reda på information själv. Några medarbetare menar att detta inte alltid är möjligt då tiden inte räcker till. I vår undersökning framkom att det finns olika uppfattningar om tillvägagångssättet vid informationsinsamling. Vi upptäckte en meningsskiljaktighet mellan en ledare och en medarbetare angående erfarenhetsutbyte. Ledaren förespråkar att varje individ söker sin egen kunskap i syfte att undvika missuppfattningar. Medarbetaren vill snarare skapa en kultur baserad på hjälpsamhet och erfarenhetsutbyte. Vi menar att vardaglig kommunikation om arbetet och arbetssätt mellan medarbetarna får positiva effekter på servicemötet genom att medarbetarna får en större kunskap. Detta bidrar till ökad professionalism i servicemötet. Vi menar därför att ledare bör förespråka en kombination av sätt att inhämta information på för att öka möjligheterna för medarbetaren att skapa en uppfattning om vad som skapar kvalitet i servicemötet.

Det finns en uppfattning bland medarbetarna att de har ett ansvar att söka efter den information som behövs. En medarbetare visar med citatet nedan att information inte är något som bara sprids, utan något som varje individ har ett ansvar att ta reda på:

”Det är ju inte bara det att få information man har ju ett ansvar att skaffa information också . Man kan liksom inte bara sitta och vänta på att bli matad. Man måste ju hålla sig informerad helt enkelt. /... / man kan inte lägga över allt ansvar på individen och säga att ”va fan” det kunde du väl själv tagit reda på.”

Citatet visar att om inte viljan att söka information finns hos rådgivaren drabbar det kunden som inte får fullständig information i servicemötet. Vi menar att det visar att ledaren måste motivera medarbetaren att söka information genom att tydliggöra varför det är viktigt.

Intranätet som organisationen i vår fallstudie använder sig av, fungerar till viss del så att informationen delas upp på respektive arbetsområde. Problemet med intranätet menar vi är att risken finns att informationen inte existerar, är svår att hitta eller inte är tillräckligt uppdaterad. Som en respondent uttryckte sig: *” då ska man helt*

plötsligt köra på den rakt av utan att ha tillräcklig info och kanske inte kan svara på frågor.” Citatet ovan refererar till när nya produkter introduceras och medarbetaren upplever att denne inte har full information om produkten. Om den information som medarbetaren själv söker upp är bristfällig, skapas hos denne en negativ syn på detta arbetssätt. Därmed, menar vi, misslyckas också ledarens försök att motivera medarbetaren till att söka information på egen hand. Ledaren måste därför se till att tillhandahålla verktyg som underlättar medarbetarens arbete snarare än försvårar.

För att ha möjlighet till att anpassa kommunikationen menar vi att ledaren bör känna till medarbetarens behov. Buhler anser att när ledaren uppmärksammar medarbetaren ser den också dennes behov och har därigenom möjlighet att anpassa kommunikationen efter dem.⁶¹ Ett sätt vi finner lämpligt för att anpassa kommunikationen efter medarbetarens behov är genom att skapa en relation mellan ledare och medarbetare.

4.2.4 Relationer

Forskare beskriver innebörden av relationer på olika sätt. Enligt Reichert bör en relation inte ses som en självklarhet utan som ett dubbelriktat engagemang. Genom att lyssna aktivt kan individer bygga upp en förståelse för varandras tänkande och därmed anpassa kommunikationen till den man pratar med.⁶² Detta anser vi vara lika viktigt mellan ledare och medarbetare som mellan medarbetare och kund. Grönroos menar att en relation mellan kund och tjänsteföretag har vuxit fram när dessa tänker på samma sätt.⁶³ Vi liknar kundrelationen med relationen mellan ledare och medarbetare. Medarbetaren symboliserar kunden och tjänsteföretaget symboliserar ledaren. Dock vill vi påstå att det är näst intill omöjligt att veta när två individer tänker på samma sätt.

⁶¹ Buhler (2007) *Managing in the new millennium*, Supervision, vol. 68, nr 1, s.16-19

⁶² Reichert (2006) *COMMUNICATION SKILLS ; Pin Back Those Ears - How to nail a key leadership skill*, New Zealand Management, Mars 2006 s.46

⁶³ Grönroos (2002) s.46

Lind Nilsson & Gustafsson menar att grunden i ledarskap är relationer.⁶⁴ Vidare menar Ekman att det är småprat som är nyckeln till ledarskapet och att det är genom detta sätt som relationer formas. Dels växer förtroende mellan människor fram och dels skapas gemensamma tolkningar kring organisationen, nog så viktiga delar för ledaren för att kunna anpassa sin kommunikation.⁶⁵ Inte minst menar vi att ledaren genom denna ledarstil får reda på vilka förväntningar som medarbetaren har på ledaren. Ledarstilen gör att ledaren på ett naturligt sätt skapar en relation till medarbetarna genom att i det dagliga arbetet prata med medarbetarna om vad de tycker om arbetssätt, aktiviteter och andra faktorer som påverkar deras arbete.

Under intervjuerna uppmärksammade vi en åsikt som skilde sig från ovanstående resonemang. En av respondenterna tyckte inte att relationen till ledaren påverkar arbetet. Han uttryckte sig: *"till stor del tycker jag det är skit samma vem jag har som chef. Jag tycker det beror på en själv."* Respondenten ansåg således inte att han påverkas nämnvärt utan han menade att han själv kunde styra sitt arbete. Ledaren finns där i bakgrunden mer som ett verktyg om det behövs. Hos oss väcks frågan om ledaren misslyckats när medarbetaren inte vill ha en närmare relation än som support när medarbetarna önskar, eller räknas detta också som en relation? Vi anser att det alltid skapas en relation mellan ledare och medarbetare oavsett hur intensiv den är. Dock menar vi att ju starkare relationen är desto större möjligheter har ledaren att påverka medarbetaren. Ett sätt för ledaren att undvika situationer som den ovan är att utöva småprat likt det sätt som Ekman förespråkar.

En ledare i fallstudien menar att det är viktigt att hålla distansen till medarbetarna och att det är farligt att bli för familjär. Samtidigt lägger ledaren mycket ansträngningar på att lyfta fram medarbetarna, vilket denne menar motiverar dem till att utvecklas i organisationen. Det finns en uppfattning hos ledaren att medarbetarna förväntar sig att ledaren ständigt är tillgänglig. Vi vill lyfta fram risken med otillräcklighet hos ledaren. Ledarens arbete kännetecknas bland annat av möten, stress och tidsbrist. Alvesson anser att en ledares ambition borde vara att medarbetarna ska dela samma vision. Det ska även kännas naturligt att kunna

⁶⁴ Lind Nilsson & Gustafsson (2006) s.75

⁶⁵ Ekman. (2003) *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap*. Liber, Malmö s.32

diskutera framgångar och misslyckanden och anledningen till dessa.⁶⁶ I undersökningen uppmärksammar vi att samtidigt som ledaren har egna arbetsuppgifter ska denne finnas till hands som ledare, coach och medmänniska.

4.2.5 Tidsbrist och krav

Problemet i ovanstående avsnitt menar vi kan bero på tidsbrist. Ledarna känner att det kan vara svårt att prioritera hur mycket tid som ska läggas på affärer och hur mycket som ska läggas på personal. En ledare i undersökningen uttryckte sig så här: *"... som gammal bankman tycker jag det är jättekul att jobba på bank och göra affärer/.../ Det är lätt att det tar överhand så det gäller att man prioriterar."* Ovanstående citat tyder på att tiden inte räcker till och att fokus läggs på ledarens individuella arbete och att tidsbristen gör att relationen till medarbetarna kommer i skymundan. Många av respondenterna, både ledare och medarbetare, känner sig otillräckliga vilket vi vill påstå kan sammankopplas med krav från olika håll. Brandt menar att medarbetare och ledare jobbar ännu hårdare än vad de redan gör istället för att prioritera uppgifter mer utifrån meningen med arbetet och deras talanger.⁶⁷ Tiden får oftast ett för stort fokus: *"Unfortunately, most of us manage ourselves not according to our talents and purpose, but according to time and tasks."*⁶⁸ Brandt menar att om en individ har en lista på över tre prioriteringar som ska utföras under dagen så har denne inte tagit beslut om vad som är viktigt. Vidare kommer individen alltid att känna sig otillräcklig och misslyckad om inte prioriteringarna blir färre.⁶⁹ Det här problemet har vi även uppmärksammat i undersökningen. Istället för att prioritera valde rådgivarna att arbeta övertid för att hinna med sina arbetsuppgifter. Detta är i grunden positivt för servicemötet eftersom rådgivarna prioriterar kunden och kvaliteten på sitt arbete. Verkligheten är dock ofta komplicerad. Ett exempel från vårt material visar på en intressant paradox. En ledare menar att det inte får bli ett system där medarbetaren samlar ihop för mycket övertid. Ledaren påpekar vikten av ledighet och menar att övertid bör tas ut inom de närmsta veckorna. Denne ledare lever dock inte som den lär och visar på verklighetens paradoxer. Medarbetare gör

⁶⁶ Alvesson (2003) *Leadership development for learning organizations*, Leadership & Organization Development Journal, 24/2 s.58-61

⁶⁷ Brandt (2003) *Managing for a higher purpose*, Industry Week. May 2003:252.5 s.23

⁶⁸ Ibid.

⁶⁹ Ibid.

oftast inte som en ledare säger utan tar istället efter dennes beteende.⁷⁰ Vi menar att detta är ett exempel som visar på vikten av att ledaren prioriterar i sina arbetsuppgifter. På så sätt kan ledaren undvika att kommunicera budskap som denne inte själv kan leva upp till.

Sammanfattningsvis har detta avsnitt behandlat internkommunikation och hur ledaren kan använda denna för att påverka kvaliteten i servicemötet. Vi kan konstatera att det på olika sätt är problematiskt för ledaren att göra detta genomförbart. Ett av problemen är mängden information där risken finns att filtrering av denna uppstår om kommunikationen går via flera olika kanaler. Vidare finns svårigheter, bland annat på grund av tidsbrist och behov av prioriteringar, i att information inte når fram och inte uppfattas på det sätt som var meningen. Dock menar vi att det finns sätt för ledaren att undvika dessa problem. Genom att skapa relationer till medarbetaren kan ledaren ta reda på medarbetarnas behov av information och därigenom anpassa kommunikationen till detta. Nästa avsnitt går närmare in på vilka verktyg som ledaren kan använda i kommunikationen för att påverka servicemötet.

4.3 Verktyg för att påverka kvaliteten i servicemötet

Det här avsnittet behandlar kommunikationen av mål, riktlinjer och återkoppling och hur ledaren kan använda dem som verktyg för att påverka kvaliteten i servicemötet.

4.3.1 Mål

Ledarna i undersökningen menar att det är genom mål som de kan ställa krav på medarbetarna och kommunicera vad som är viktigt i arbetet. Problemet med mål är att de ofta upplevs som krav istället för motivation. Det menar vi kan bero på brister i kommunikationen.

⁷⁰ Ahlthorp (2005) s.187

En medarbetare poängterar att målen inte ska fungera som en piska utan som en morot. Dock känner medarbetarna sig ibland stressade över att ledarna pressar dem och har förväntningar på att de ska öka sina resultat i snabb takt. En annan medarbetare upplever att de kvantitativa målen är orealistiska och krävande att nå och menar att det viktigaste ändå är att uppnå ett positivt resultat. Den här typen av åsikter gör att målen modifieras utefter individens bild om vad som är realistiskt och bör prioriteras. Genom ovanstående resonemang kan vi konstatera att medarbetarna påverkas av målstyrningen på så sätt att de vet vad som förväntas av dem. Det skapar även en medvetenhet om vilken riktning de ska arbeta mot. Däremot påverkar målen medarbetarna olika beroende på deras förutsättningar att nå dem och den bild medarbetaren har av hur målen ska uppnås. Med hjälp av relationsbyggande och anpassad kommunikation, vilket nämndes i föregående kapitel, menar vi att mål kan kommuniceras på ett sätt som motiverar istället för att enbart framstå som krav.

Morgan menar att om det är för stort fokus på målet hamnar andra aspekter i skymundan.⁷¹ Viktiga aspekter i tjänsteföretag anser vi är kunden, dess behov och servicen till denne. Detta menar vi är ett problem då relationen till kunden är grundläggande för att kunna nå de uppsatta målen. Det gör att ledaren bör styra medarbetarna mot en balans mellan kvantitativa och kvalitativa mål. I vår fallstudie ser vi att det hos vissa medarbetare finns en tendens till att det fokuseras betydligt mer på de kvantitativa målen än de kvalitativa. Dessutom menar vissa medarbetare att de kvantitativa målen är så högt ställda att de upplever en stress att inte nå dem. Vi menar att om arbetet koncentreras för mycket på kommunikation av de kvantitativa målen är risken stor att samma misstag, likt de anmälningar som gjorts mot brister i rådgivning, kommer att upprepas.

Det är viktigt att undvika att de kvantitativa målen tar överhanden i servicemötet. Simonsson menar att ledaren har som en av sina viktigaste uppgifter att implementera och förklara målen som sätts i organisationen och betydelsen av dessa i det dagliga arbetet.⁷² Vi menar, likt Schneider & Bowen,⁷³ att medarbetarna lägger

⁷¹ Morgan (1999) *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, Lund

⁷² Simonsson (2005) s.102

⁷³ Schneider&Bowen (1995) *Winning the service game*. Harvard business school press, Boston. s.145 ff.

sin energi på de kvantitativa målen för att det är lättare att bevisa att man lyckats uppnå dem än de kvalitativa och därigenom få beröm och belöningar. Detta i sin tur ökar risken för att fokus i servicemötet läggs på det som är kvantitativt och ger resultat som kan dokumenteras. Därför anser vi att det krävs ett tydligt fokus på hur och vilka mål som kommuniceras och vad det får för effekter. Studieobjektet har på organisationsnivå också kvalitativa mål som till exempel att kunden ska få besked och företaget ska leverera inom en viss tid. Detta visar på att ledaren har en vilja att kommunicera kvalitativa mål och värderingar. Emellertid finns en uppfattning hos en av ledarna att de kvalitativa värderingarna är så institutionaliserade att de finns med naturligt i servicemötet, samtidigt som ledaren påpekar att det finns brister i hur organisationen kommunicerar budskapet i värderingarna. Normann menar att hur stor vikt ledaren lägger vid värderingar, kultur och etiska normer i sitt ledarskap visar sig i medarbetarens agerande i servicemötet. Han anser också att en stark kultur där företagets värderingar genomsyrar alla i organisationen gör det enklare för ledaren att nå ut till medarbetarna. Det är först då som det finns möjligheter att uppnå hög kvalitet i varje enskilt servicemöte.⁷⁴ Genom gemensamma värderingar och stark kultur menar vi att möjligheten att anpassa och uppfatta kommunikationen på samma sätt ökar. Vi menar att ledaren genom att tydligare belysa och belöna framförallt de mer svåråtgångbara kvalitativa målen, kan öka möjligheten att medarbetarna arbetar mot högre kvalitet i servicemötet samtidigt som det kan minska kontrollbehovet.

Vi anser likt Grönroos att lagar och regler är ett förlegat synsätt att se på kontroll som inte fungerar i serviceorganisationer.⁷⁵ Leidner för ett liknande resonemang och uppmärksammar problematiken i att kunna utöva kontroll av medarbetaren i servicemötet. Hon menar att det finns andra metoder av kontroll än de mer rättframma metoderna som regler, belöningar och övervakning. Leidner menar att ett sätt är att förstärka företagskulturen genom möten, manualer och gemensamt förespråkade attityder till kunden. Dessutom bör ledaren kontinuerligt kommunicera med medarbetaren genom målade bilder så som vilka möjligheter det finns att utvecklas i organisationen men även genom att ge exempel på positiva kundmöten. Genom denna metod menar Leidner att det är möjligt för ledaren att kontrollera

⁷⁴ Normann (2000) s.58 ff.

⁷⁵ Grönroos (2002)

medarbetaren då de vunnit deras övertygelse och sympati för organisationens mål och värderingar.⁷⁶ Vi menar dock att ledarens uppgift inte är att kontrollera utan snarare påverka medarbetaren genom kommunikation. På så vis är det möjligt för ledaren att motivera medarbetarna, klargöra målen och skapa förutsättningar för att nå dem, vilket kan få till följd att medarbetare arbetar efter organisationens riktlinjer.

4.3.2 Riktlinjer

I tidigare forskning påvisas att det är fördelaktigt med en viss form av standardiserat beteende i servicemötet för att säkerställa kvaliteten.⁷⁷ En verksamhet av den typen vi undersöker styrs av externa riktlinjer så som banklagsstiftningen och kontrolleras av FI.⁷⁸ Vi menar att en av ledarens uppgifter är att kommunicera ut vikten och innebörden av dessa externa riktlinjer. I vårt studieobjekt har ledningen utformat en mall som beskriver hur medarbetaren ska gå tillväga innan, under och efter servicemötet. Vi menar att dessa dokument tillsammans med lagstiftning och givna direktiv om dokumentation leder till att tjänsten till viss del standardiseras. Vissa av medarbetarna i vår fallstudie menar att det är genom dessa riktlinjer som ledaren kan påverka servicemötets innehåll. Samtidigt som standardisering är bra för att ledaren ska kunna kontrollera kvaliteten, menar Normann att det krävs en anpassning och ett tillgodoseende av kundens behov för att skapa varaktiga relationer, särskilt i kunskapsintensiva tjänsteföretag.⁷⁹ Här spelar kommunikationen en väsentlig roll. Genom kommunikation anser vi att det är möjligt att få kundens upplevelse att höjas och tona ner upplevelsen av en standardiserad tjänst. Vidare menar Normann att den kvalitet som erbjuds kunden är ett resultat av vad människor presterar i en specifik situation.⁸⁰ Rådgivarens påverkan på servicemötet är något som flera av medarbetarna påpekar. De menar att det är denne som träffar kunden och att många beslut tas utifrån rådgivarens omdöme och kundens behov. Vi menar att detta minskar ledarens möjligheter att påverka kvaliteten på servicemötet och vederbörande får därför lita på att samtliga medarbetare är införstådda med vikten av

⁷⁶ Leidner (1999) *Emotional Labor in Service Work*. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science. 561:81 Sage Publications, London

⁷⁷ Mintzberg (1993)

⁷⁸ FI.Besökt den: 20070503

⁷⁹ Jfr Normann (2000), Grönroos (2002) och Schneider & Bowen (1995)

⁸⁰ Normann (2000) s.30

att följa rådgivningslagen. Rådgivarnas kunskap om lagen förenklar för ledaren att genom kommunikation med medarbetaren framhäva vikten och betydelsen av de interna riktlinjerna. Ledaren kan på så sätt använda riktlinjerna som ett verktyg för att påverka kvaliteten i servicemötet. Därefter är det medarbetarens uppgift att anpassa kommunikationen efter kunden så att de har en gemensam förståelse i servicemötet. Vi menar att det krävs återkoppling för att ledaren ska få en bild över medarbetarnas uppfattning av riktlinjerna och om de stämmer överrens med organisationens.

4.3.3 Återkoppling

I ledarens uppgifter ingår att ge utrymme för dialog och återkoppling och att skapa en cirkulär kommunikationsprocess.⁸¹ Ledare i undersökningen menar att vissa möten enbart består av envägskommunikation i form av informationsspridning. Samtidigt som ledarna påpekar att informationsspridningen är nödvändig. Något som tidigare forskning också visar.⁸² Det ingår till exempel i ledarens uppgifter att förklara det budskap som finns i den informationen som sprids till medarbetarna, men också att ge en förklaring till varför den är viktig i det dagliga arbetet.⁸³ Dock menar Larsson och Simonsson att det är viktigt med uppåtgående kommunikationsströmmar för att det ska bli symmetri i dialogen, det vill säga att det uppstår en tvåvägskommunikation.⁸⁴ Här är respondenterna lite oense om denna möjlighet finns, ledarna menar att det alltid finns möjlighet för medarbetarna att föra fram sina åsikter medan flera av medarbetarna påpekar att forumen för återkoppling är få. Det mest naturliga tillfället för återkoppling i vår fallstudie är genom det årliga utvecklingssamtalet. Här kan ledaren få djupare kontakt med sina medarbetare.⁸⁵ Samtidigt ges även möjligheter för ledare och medarbetare att påverka och påverkas utifrån uppfattningarna av varandras arbetssätt och beteenden.

⁸¹ Simonsson. (2005) s.98 ff.

⁸² Jfr Larsson (2001) s.72 och Simonsson (2005) s.98 ff.

⁸³ Simonsson (2005) s.98 ff.

⁸⁴ Jfr Larsson, (2001) s.72 och Simonsson (2005) s.98 ff.

⁸⁵ Lind Nilsson & Gustavsson (2006) s.122

Resultatet av utvecklingssamtalet utvärderas i lönesamtalet. Däremellan finns kontinuerliga uppföljningsmöten för varje avdelning. Dessa möten har tydlig fokus på medarbetarens individuella resultat. Vi menar att ledarskapet kan använda utvecklingssamtalen och uppföljningsmötena som verktyg för att påverka kvaliteten i servicemötet. Dessutom, som vi tidigare nämnt förespråkar vi likt Ekman⁸⁶, det vardagliga småpratet som naturliga tillfällen för återkoppling och medvetenhet om vad som sker i servicemötet. Genom dessa verktyg påverkar ledaren servicemötet genom att dels ge medarbetarna feedback men också genom att medarbetarna får möjlighet att ge feedback på ledarens prestationer. Här har ledaren även möjligheten att ta del av de intryck medarbetaren får från kunder i servicemötet vilket ytterligare ökar förståelsen för servicemötet och vilka hjälpmedel medarbetaren behöver för att utföra ett kvalitativt servicemöte. Det vi vill hävda är att medarbetaren är den som arbetar närmast kunden och därför har bäst kunskapen om den. Därför är det genom kommunikation med medarbetaren som ledaren kan ta reda på om organisationens kvalitativa mål stämmer överens med kundernas behov. På så vis skapas möjligheter för ledaren att påverka kvaliteten i service mötet.

Sammanfattningsvis har detta avsnitt behandlat tre olika verktyg som ledaren kan använda för att påverka kvaliteten i servicemötet, mål, riktlinjer och återkoppling. Möjligheterna för ledaren att kunna påverka servicemötet genom dessa tre verktyg menar vi ökar om kommunikation lyfts fram och används mer aktivt. Därför bör inte de här verktygen ses som direkta metoder för kontroll av servicemötet. Snarare kan ledaren genom kommunikation framhäva vikten av målen men även få återkoppling från medarbetarna på vad som är realistiskt i både de kvalitativa och kvantitativa målen. I och med att det är servicemötet som ligger till grund för att kunna nå målen har ledaren möjligheter att genom kommunikation ta reda på medarbetarens möjligheter att nå målen men även kundens behov. På så sätt får ledaren en förståelse för hur kvalitativa och kvantitativa mål kan balanseras och därigenom en möjlighet att påverka kvaliteten i servicemötet.

⁸⁶ Ekman (2003) s.32 ff.

4.4 Kapitelsammanfattning

I kapitlet har vi diskuterat frågeställningen: *På vad sätt är det möjligt för ledaren i ledarskapet att genom kommunikation påverka servicemötet?*

Vi har kommit fram till att ledarens kommunikation kan påverka kvaliteten i servicemötet, men att det finns begränsningar. I slutänden är det medarbetaren som avgör ledarens påverkan på kvaliteten. Däremot finns det stora möjligheter för ledaren att genom internkommunikation påverka medarbetaren, vilket får effekt i servicemötet.

Vi har kommit fram till att om ledaren anpassar kommunikationen till den enskilde medarbetaren ökar möjligheten till ett kvalitativt servicemöte. Vi menar att om ledaren kommunicerar information som medarbetaren behöver på ett sätt så att medarbetaren uppfattar den ”rätt”, påverkas medarbetarens möjligheter till ett kvalitativt servicemöte avsevärt. Medarbetare gör inte alltid som ledare säger utan som de gör. Om ledaren anpassar sin kommunikation efter medarbetarna är möjligheterna därför större att medarbetarna anpassar sin kommunikation till kunden. Om medarbetarna kan anpassa sin kommunikation till kunden, förebygger det risken att kunden uppfattar servicemötet som standardiserat vilket vi menar ger en positiv uppfattning av servicemötet.

Vidare påverkar ledaren servicemötet genom sin kommunikation av de mål som sätts för organisationen. Målen måste, liksom informationen, kommuniceras på ett anpassat sätt till medarbetarna. Om fokus hamnar för mycket på de kvantitativa målen är det risk för att de misstag som skett i rådgivningssammanhang, och som var upprinnelsen till denna uppsats, upprepas. För att undvika dålig kvalitet i servicemötet menar vi att ledaren genom återkoppling har möjlighet att skapa relationer med medarbetare där en gemensam förståelse för kvalitet byggs upp. Denna förståelse skapar förutsättningar för ledaren att balansera de kvantitativa och kvalitativa målen för ett kvalitativt servicemöte.

5. Kunders del i serviceprocessen

Detta kapitel diskuterar frågan: Påverkar kunden servicemötet och ledarens kommunikation och i så fall hur? Det är uppdelat i tre avsnitt, ett som behandlar kundens påverkan på servicemötet, ett kring kundens påverkan på ledarens kommunikation och ett avslutande avsnitt som summerar och förenar de två tidigare avsnitten.

Genom att problematisera servicemötet och påverkan på ledarens kommunikation ur ett kundperspektiv skapar detta kapitel en förståelse för vilka möjligheter som ges för kunden att påverka dessa.

5.1 Kunders påverkan i servicemötet

I följande avsnitt förs ett resonemang kring innebörden av kvalitet och kunders påverkan på servicemötet. Forskning som bedrivits kring servicemötet och interaktionen mellan kunder och företag fokuserar mycket på hur organisationen bör tänka kring service och vikten av att utgå från kunden och dess behov.⁸⁷ Vi saknar dock forskning som belyser på vilket sätt det är möjligt för kunder att påverka tjänsten. Denna analys kommer därför att bygga på forskning som i första hand utgår från företagets syn på hur de bör förhålla sig till kunder i servicemötet. Därefter tillförs ett resonemang om vilka möjligheter företaget ger kunden att påverka servicemötet.

5.1.1 Vad är kvalitet i servicemötet?

För att förstå om och hur kunder kan påverka servicemötet inleder vi med ett resonemang kring innebörden av kvalitet i serviceorganisationer. Uppfattningen om vad begreppet kvalitet innebär skiljer sig åt. Enligt Svenska Akademiens ordlista innebär kvalitet *beskaffenhet, natur och motsatsen till kvantitet*.⁸⁸ Vi menar dock att denna förklaring är aningen smal och ofullständig. Juran definierar kvalitet som

⁸⁷ Jfr Grönroos (2002) och Normann (2000)

⁸⁸ Svenska Akademiens ordlista (2007-04-04) Tillgänglig: <<http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>> sökord: kvalitet

fitness for use,⁸⁹ Här framkommer att kvalitet handlar om lämplighet för användaren. En tredje förklaring till kvalitet med fokus på tjänsteverksamheter har Grönroos som menar att *kvalitet är vad kunden upplever*.⁹⁰ Vi anser likt Grönroos att värdet på kvaliteten styrs av kundens uppfattning men vill tillföra Jurans lämplighetsaspekt. För att kunden ska uppleva bra kvalitet krävs, enligt oss, att produkten är lämplig för kundens behov.

Enligt Lovelock är det på grund av det mänskliga elementet svårt att få tjänsten att se ut på samma vis vid alla tillfällen. Dessutom måste kunden alltid prioriteras och tjänsten anpassas efter kundens behov.⁹¹ Det gör, enligt oss, att produkten blir mer lämpad för kunden. Som nämnts tidigare visar forskning av bland annat Mintzberg att tjänster kräver en viss grad av standardisering.⁹² I vår undersökning har vi uppmärksammat att organisationen arbetar med behovsanpassning av tjänsten åt kunden. I förberedelserna inför ett rådgivningsmöte sätts en agenda för vad mötet ska handla om, dess mål och syfte utifrån den kunskap som finns om kunden. I mötet med kunden är det sedan rådgivarens uppgift att ställa frågor så att bilden av kundens behov ytterligare framträder. Syftet med detta är att rådgivaren ska hitta kundens behov men även att få kunden att inse vilket behov denne har. På så vis anser vi att rådgivaren arbetar på ett sätt som förenar Lovelocks och Mintzbergs forskning. Nämligen genom att utgå från en standardiserad rutin men samtidigt anpassa servicemötet efter kundens behov.

När behovet är funnet är det rådgivarens uppgift att sälja in den produkt som tillfredsställer kundens behov vilket då bör leda till ett kvalitativt servicemöte. Normann beskriver servicemötet som sanningens ögonblick.⁹³ Utifrån ett kundperspektiv på vilka möjligheter rådgivaren ger kunder att påverka, är det dock vissa saker som vi ifrågasätter i detta uttryck. Sanningens ögonblick handlar om interaktionen mellan aktörerna i servicemötet och att utgången av detta inte längre kan påverkas av organisationen.⁹⁴ Servicemötet består av en interaktion mellan två

⁸⁹Juran (1988)

⁹⁰Grönroos (2002) s.75

⁹¹Lovelock (1999)s.291 ff.

⁹²Mintzberg(1995)

⁹³Normann (2000) s. 29 f.

⁹⁴Ibid.

eller flera personer och vi menar att det inte finns något som säger att dessa personer uppfattar servicemötet på samma sätt. Det uppstår svårigheter i att avgöra vad sanningen egentligen innebär. En rådgivare uttryckte sig: *”Kvalitet innebär att kunden får rätt råd, rätt produkt och rätt tjänst och att man känner sig komfortabel med det.”* Med det här citatet vill vi poängtera ordet ”rätt” och ifrågasätta innebörden av detta. Vem är det som bestämmer vad som är ”rätt” råd eller ”rätt” produkt eller ”rätt” tjänst? Vi finner ordet rätt vara väldigt subjektivt och beroende av vilka som deltar i servicemötet. Uppfattningen av rätt för rådgivaren innebär inte alltid samma uppfattning för kunden vilket är problemet med sanningens ögonblick. Därmed kan vi konstatera att det finns en komplexitet i servicemötet som försvårar interaktionen eftersom uppfattningen av vad som händer och, som i citatet ovan, vad som är rätt kan skilja sig åt mellan de medverkande. För att hantera detta är det viktigt med en förståelse för kunders behov och att anpassa kommunikationen och rådgivningen till dessa.

5.1.2 Makt(o)balansen i servicemötet

I undersökningen visar det sig att de råd som ges bör utgå från kunders förutsättningar och behov. Detta tyder på att kunden ges möjlighet att påverka servicemötet. Samtidigt är rådgivarens uppgift som tidigare nämnts att hitta behovet hos kunden. En respondent sade: *”Man ska ju inte sälja på nå’t som inte kunden behöver, men vi behöver kanske hjälpa kunden att hitta behovet.”* Även detta citat har en tydlig koppling till innebörden i sanningens ögonblick. Corvellec skriver att termen sanningens ögonblick är hämtad från tjurfäktingen och stunden då toreadoren möter tjuren med avsikt att döda densamme.⁹⁵ Denna liknelse ger en bild av hur maktbalansen mellan kunden och medarbetaren ser ut. Foucault anser att det finns en tydlig koppling mellan kunskap och makt.⁹⁶ Särskilt i kunskapsintensiva tjänsteföretag anser även vi att organisationen har en större makt än kunden eftersom företagets produkt är kunskap. Vi menar att gränsen mellan att upptäcka kundens behov och skapa ett behov blir väldigt diffus i ett sådant sammanhang. Citatet ovan

⁹⁵ Corvellec (2005) *Mot en respektens etik för servicemötet*. I Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber, Malmö s.127

⁹⁶ Foucault (1980) *Power/ Knowledge*. Selected Interviews & Other Writings 1972-1977. The Pantheon Books, New York

förstärker denna reflektion. Kunden går till banken för att få råd. Rådgivarens uppgift är att tillmötesgå kundens behov eller hitta ett om inte kunden själv vet vad den söker. Vi menar dock att det finns viss risk att rådgivarna styr frågorna för att hitta ett behov och att maktbalansen därmed blir hotad samt att kundens påverkan minskar.

För att vägleda rådgivarna finns riktlinjer för vad rådgivarna ska fråga om. Den information rådgivarna söker är ekonomisk situation, erfarenhet, syfte med sparandet och riskprofil. Utifrån svaren på dessa frågor görs sedan en bedömning av vilken produkt som är lämplig för kundens behov. En uppfattning bland rådgivare är att det är viktigt att vara tydlig mot kunden kring produkterna som säljs. I undersökningen uppmärksammas dock skillnader i rådgivarnas attityd till kunders förståelse för produkterna. Vissa rådgivare uppfattar servicemötet som ett tillfälle att väcka intresse och utbilda kunden inom ekonomi för att kunden ska förstå villkor och innebörd i de produkter de köper. Exempelvis sade en respondent *”vi ska inte släppa ut en kund förrän de vet vad de har köpt”*, vilket vi anser tyder på ett starkt engagemang i sin yrkesroll. Andra menar att det är kundernas ansvar att avgöra hur mycket information de är villiga att ta emot. Vi vill därmed hävda att kunders möjligheter till att påverka även har att göra med deras engagemang det vill säga intresset för rådgivning och hur rådgivare kommunicerar.

5.1.3 Kunders krav

En annan möjlighet till påverkan är att kunder ställer krav på servicemötet. Abiala beskriver servicemötet som en interaktion mellan ledare, medarbetare och kund där allianser bildas och krav ställs från olika håll.⁹⁷ Hon påstår att servicemötet är påfallande ojämnt och att kunden har övertag i relationen. Kunden är bunden av färre regler och får ange tonen i servicemötet.⁹⁸ Det är enligt Abiala vanligt förekommande att kraven från ledare och kund går stick i stäv mot varandra och medarbetarens uppgift är därför att finna en medlande väg som fungerar för båda

⁹⁷ Abiala (2000) *Säljande Samspel. En sociologisk studie av privat servicearbete*. Almkvist & Wiksell International, Stockholm s.101f

⁹⁸ Ibid. s.110 ff

parter.⁹⁹ Vår undersökning visar att Abialas forskning inte stämmer helt in på bankverksamheter där mötets upplägg gör att det finns utrymme för kunden att komma med önskemål genom att rådgivaren frågar om det är något kunden vill tillägga efter att ha visat mötets agenda. Som tidigare nämnts är det dock rådgivaren som sätter både agenda, syfte och mål för mötet. Det tyder på att rådgivaren anger tonen för servicemötet men är samtidigt beredd att göra förändringar om kunden skulle vilja det.

En förutsättning för att påverkan ska vara aktuell från kundens sida är att kunden visar sin vilja att påverka. En uppfattning som förekommer bland rådgivarna i intervjuerna är att kunden följer råd utan att ifrågasätta eller ställa krav. När olika alternativ föreslås frågar kunderna rådgivaren vad denne tycker och vad han skulle välja och följer sedan detta råd. Det menar vi kan bero på en viss okunskap om produkterna vilket är förståeligt då syftet med rådgivningen är att få råd. Det kan till viss del även bero på, som tidigare nämnts, ett ointresse från kunden som därmed inte engagerar sig i att själv se över olika alternativ och faktiskt ta ställning. Samtidigt finns en uppfattning hos rådgivarna om att trenden går mot en ökad medvetenhet hos kunderna, vilket en rådgivare menar ökar kraven. Vi kan därmed konstatera att Abialas resonemang till viss del stämmer då hon menar att kundens krav är vägledande för servicemötet. Vad vi vill tillägga är att det då krävs att kunder ställer krav, vilket vi uppmärksammat att de inte alltid gör. Det anser vi kan bero på maktobalansen där kunden kan uppleva att rådgivaren har ett övertag i och med den kunskap denne besitter. Kraven är dessutom ofta förenade med hur pass kunnig kunden är om ämnet och hur medveten den är om sitt behov. Genom att rådgivaren anpassar sin kommunikation till kunden kan maktobalansen tonas ner. För att rådgivaren ska uppfatta kundernas krav kan det vara lämpligt att införa direkt återkoppling från kunderna i servicemötet.

⁹⁹ Abiala (2000) s.101f

5.1.4 Återkoppling i servicemötet

För att lära sig något är det viktigt att man får återkoppling på sina prestationer.¹⁰⁰ Som vi tidigare beskrivit sker detta bland annat genom individuella samtal där medarbetarens prestationer utvärderas. Vad vi saknar i detta tillvägagångssätt är att kunderna sällan är medverkande i processen. I undersökningen framkom att företaget arbetar med kundattitydundersökningar vilket vi behandlar i nästkommande avsnitt. Vi ifrågasätter dock varför det inte finns någon direkt återkoppling mellan kund och rådgivare. Det finns en uppfattning bland rådgivarna att kundernas upplevelse av servicemötet är direkt avhängigt på hur deras placeringar gick på börsen. Som en rådgivare uttryckte sig *"går det upp är det bra, går det ner är det dåligt"*. En annan rådgivare sade: *"Man vet inte riktigt om man gjort vad kunden tycker, men man märker väl om kunden stannar kvar."* Denna uppfattning menar vi utesluter förståelsen för kommunikationens betydelse i servicemötet. Vi menar att om betydelsen för kommunikation skulle uppmärksammas och utvärderas mer genom direkt återkoppling till rådgivaren, så skulle förståelsen för tjänsten öka. Vi är medvetna om att denna metod skulle innebära att mer tid måste läggas vid servicemötet, men menar att effekterna av detta skulle kompensera för den tid och de kostnader det skulle innebära. Återkoppling skulle ge kunderna en möjlighet att reflektera över vad som sagts på mötet och hur det sagts vilket skulle medföra utvecklingsmöjligheter både för kunder och medarbetare. Dessutom skulle denna metod ge möjlighet för kunderna att påverka servicemötet.

Blir det då ett kvalitativt servicemöte när kunden har möjlighet att påverka? Enligt Grönroos och Jurans definitioner av kvalitet som nämndes i inledningen till detta avsnitt så innefattas inte påverkansaspekten överhuvudtaget. Enligt dem handlar kvalitet om vad kunder upplever och vad som är lämpligt. Därmed är ett kvalitativt rådgivningsmöte helt avhängigt av kundernas preferenser av vad god kvalitet innebär och anser kunderna att kvalitet beror på lämplighet och möjlighet att påverka så blir det viktigt, annars inte alls. I detta sammanhang kan dessa definitioner verka otillräckliga. Vi menar att ju större möjligheter kunder har att påverka kommunikationen i servicemötet desto mer anpassad blir tjänsten till kundernas behov, därmed blir produkten mer lämpad för kunderna och på så vis höjs

¹⁰⁰ Ahltop (2005) s.92ff

uppfattningen om tjänsten. För att detta ska vara möjligt krävs att kunden även kan påverka ledarskapet för att på så sätt förändra rutiner i organisationen. Nästa avsnitt behandlar vilka möjligheter kunder har att påverka ledarskapet.

5.2 Kundens påverkan på ledarens kommunikation

I detta avsnitt diskuteras på vilket sätt det är möjligt för kunder att påverka ledarens kommunikation. Liksom i föregående avsnitt finner vi brister i tidigare forskning kring kundens påverkansmöjligheter och kommer därför att utgå från det empiriska materialet och koppla samman det med befintlig forskning inom service och ledarskap. Analysen inleds med ett resonemang kring förväntningar, därefter behandlas kundattitydundersökningar och dess effekt på ledarens kommunikation och slutligen möjligheten för kunder att påverka kvaliteten i servicemötet.

5.2.1 Kunders förväntningar

Grönroos menar att det totala värdet av tjänsten är en sammanslagning av kunders förväntade och upplevda värde. Genom förväntningar bygger kunderna upp bilder av det kvalitativa servicemötet, vilket vi menar ger en bild av hur mycket förväntningar påverkar kunderna. Utifrån kunders förväntningar och upplevda kvalitet skapas kundernas upplevda kvalitetsnivå. Den kan ha fyra olika lägen, överkvalitet, positiv kvalitet, bekräftad kvalitet eller negativt bekräftad kvalitet.¹⁰¹ Enligt Grönroos bör företaget sträva mot positiv kvalitet och att kunderna alltid ska få lite mer än de förväntar sig. Därmed blir de positivt överraskade och kundförtjusning skapas.¹⁰² Svårigheten är att ge kunderna lite mer än de förväntar sig. Förväntningar är något subjektivt som skiljer sig åt mellan kunder och inget som uttalas i servicemötet. Dessutom är det svårt för organisationen att få reda på vad varje kund förväntar sig. Enligt rådgivarna i undersökningen finns det en dold förväntan hos kunder. Vidare menar de att förväntan handlar om att få anpassning till sin situation och att råden är ärligt menade. Vi vill poängtera att det är viktigt att företaget tar reda på vilka förväntningar som ställs och tar ställning till hur dessa förväntningar ska bemötas,

¹⁰¹ Grönroos (2002) s.113

¹⁰² Ibid.

detta för att det genom undersökningen kom fram att förväntningarna sällan kommuniceras i servicemötet. Det här anser vi är en ledarskapsfråga. Genom att ledaren är medveten om kundernas förväntningar blir kommunikationen i organisationen bättre anpassad till de förutsättningar som finns. Därmed kan kommunikationen i servicemötet anpassas efter kundernas förväntningar. Det är dessutom möjligt att skapa den positivt upplevda kvaliteten som Grönroos lyfter fram. På så vis skapas också kundförtjusning. Ett sätt för ledaren att få reda på kundernas uppfattningar och förväntningar är genom enkätundersökningar.

5.2.2 Kundundersökningar

Enkätundersökningar är en vanlig metod för att fånga kundernas uppfattning om någonting. De har både fördelar och nackdelar vilket belyses av bland annat Ejlertsson. Fördelar är att de är genomförbara på en större mängd kunder till en lägre kostnad och upptar mindre tid. Problemet med enkätundersökningar är att många åsikter och resonemang försvinner på vägen, det beror på att fasta svarsalternativ inte tar vara på aspekter som ligger utanför de förväntade alternativen, vilket kan ifrågasätta resultatet. Vidare går de inte in på djupet i respondentens tankar och ger ingen möjlighet till följdfrågor. Dessa problem försvårar tolkningen av materialet.¹⁰³ I organisationen vi undersökt används en kundattitydundersökning. I denna utvärderar kunderna både kontoret, rådgivaren och organisationen.¹⁰⁴ Resultatet från undersökningen används sedan som underlag för samtal mellan ledare och rådgivare, med syfte att utvärdera och utveckla rådgivaren samt kvaliteten i tjänsten. Genom denna metod påverkar kunderna ledarskapet på så vis att ledaren får ta ställning utifrån kundernas svar till hur kommunikationen i ledarskapet ska utformas. Därefter kan ledaren påverka medarbetarna så att servicemötet blir så bra som möjligt.

Som vi beskrev i stycket ovan är resultatet av kundattitydundersökningen helt avhängigt av vilka frågor som ställs. Enkäten vi fått ta del av har övergripande huvudfrågor vilka preciseras genom följdfrågor med fasta svarsalternativ. Vad vi saknar är kundernas förväntningar på organisationen, servicemötet och rådgivaren.

¹⁰³ Ejlertsson (1996) *Enkäten i praktiken. En handbok i enkätmetodik* s.11 f.

¹⁰⁴ Underlag för kundattitydundersökning i fallstudieobjektet

Med resultatet av en sådan fråga skulle företaget kunna frambringa stora fördelar genom att kunna tillgodose kunders förväntningar och på så vis höja uppfattningen av kvaliteten i tjänsten.

Sammanfattningsvis har detta avsnitt behandlat kunders möjligheter att påverka ledarens kommunikation, framförallt genom kundattitydundersökningar. Kommunikationen är därefter direkt avhängig av vad som framgår i kundattitydundersökningen. Vidare har vi uppmärksammat vikten av att ledare är medvetna om kunders förväntningar för att ha möjlighet att anpassa kommunikationen och ledarskapet i organisationen efter kundernas behov.

5.3 Kapitelsammanfattning

I det här kapitlet har vi diskuterat frågan: *Påverkar kunden servicemötet och ledarens kommunikation, i så fall hur?*

Vi menar att ju större möjligheter kunden har att påverka kommunikationen i servicemötet desto mer anpassad blir tjänsten till kundens behov. Därmed blir produkten mer lämpad för kunden och på så vis höjs uppfattningen om tjänsten. För att detta ska vara möjligt krävs att kunden även kan påverka ledarens kommunikation för att på så sätt förändra rutiner i organisationen.

Om inte kunder är engagerade och ställer krav på rådgivaren, begränsar de sina möjligheter att påverka servicemötet. Banker, som i det här fallet, har ett övertag på grund av att de kan ge råd utifrån vad de anser är ”rätt” behov för kunden. Samtidigt som kunder går till en rådgivare för att de vill ha vägledning, menar vi att kunderna bör utnyttja sina möjligheter att påverka.

Vi menar dock att det inte bara är kundernas ansvar att kommunicera sina behov. Även ledaren har ett ansvar att ta reda på kunders behov och förväntningar för att kunna tillhandahålla verktyg för medarbetarna så att de kan anpassa rådgivningen. Detta kan ske genom att organisationen ställer frågor om kunders förväntningar i kundattitydundersökningar men även genom återkoppling direkt i servicemötet. Här

finns möjlighet för kunderna att påverka ledarens kommunikation vilket kan resultera i högre upplevd kvalitet i servicemötet.

6. Kommunikation – vägen till ett kvalitativt servicemöte

I det här kapitlet diskuteras syftet genom att sammanföra resonemangen från de två föregående kapitlen. Uppsatsens syfte är att undersöka vilken betydelse kommunikation har för ledarens påverkan på kvaliteten i servicemötet mellan kund och medarbetare.

Likt vi i tidigare analys lyft fram handlar kvalitet om lämplighet för kunden samt vad kunden upplever. Vid interaktionen mellan kund och rådgivare kan slutsatsen lätt dras att det enbart är rådgivaren som kan påverka kvaliteten eftersom det är denne som har kontakten med kunderna i servicemötet. Vi menar att detta inte är hela sanningen. Ledarens kommunikation har betydelse eftersom den påverkar medarbetaren.

Vi liknar kommunikation i ett kunskapsintensivt tjänsteföretag vid den cirkulära kommunikationsprocess som behandlas i kapitel fyra. De avhandlande delarna har visat hur kommunikationen går från ledare till medarbetare, vidare till kunden och sedan åter till ledaren. Alla aktörerna påverkar och påverkas i olika utsträckning av kommunikationen och därigenom även kvaliteten i servicemötet. Det finns dock risk att kommunikationscirkeln bryts. Ett hinder för denna cirkel är medarbetarens makt. Eftersom medarbetaren har den slutliga kontakten med kunden tilldelas medarbetaren både makt och ansvar. Genom ledarens kommunikation kan denna makt påverkas, men medarbetaren kan samtidigt välja hur mycket denne vill låta sig påverkas.

Utifrån ovanstående resonemang är det viktigt att ledaren kommunicerar förutsättningarna för servicemötet. Ledaren kan genom kommunikation ta till sig kundernas behov och förväntningar och därmed skapa möjligheter för medarbetarna att genomföra kvalitativa servicemöten. Dock krävs att medarbetarna har förståelse för och är villiga att ta till sig informationen i kommunikationen. Ledaren bör anpassa sin kommunikation så att den medarbetare som berörs av informationen nås av kommunikationen, men även motivera till att medarbetarna själva inhämtar information. Vi menar att ledaren, genom att anpassa sin kommunikation till medarbetarna, påverkar positivt då medarbetarna ofta gör som ledaren gör. Slutsatser som kan dras av detta resonemang är dels att om ledaren föregår med gott exempel är

möjligheten stor att även medarbetarna anpassar sin kommunikation till kunden, vilket i sin tur kan skapa ett kvalitativt servicemöte. Dessutom underlättar anpassningen för medarbetaren genom att denne endast har den information som berör servicemötet.

För att bygga upp en gemensam förståelse för kvalitet, vilket skapar förutsättningar för ett kvalitativt servicemöte, bör ledaren skapa relationer till medarbetarna. Ledaren kan genom medarbetaren skapa sig en bild av kunden, dess behov och förväntningar samt anpassa sin kommunikation efter dessa förutsättningar. Kommunikation handlar vidare om att kommunicera mål och riktlinjer samt att följa upp hur dessa efterlevs. Även här kan kunden påverka då det är från kundundersökningar brister i efterlevandet av riktlinjerna kan framkomma.

Med detta kapitel kan vi konstatera att det finns ett samband mellan ledarens kommunikation och dess påverkan på kvaliteten i servicemötet. Detta innebär att vi funnit ett område för den cirkulära kommunikationsprocessen som inte belysts tidigare. Nästa kapitel kommer att summera de slutsatser vi kommit fram till.

7. Avslutning

I undersökningen har vi genomgående analyserat vår fallstudie utifrån tidigare forskning. Det har resulterat i att vi har kunnat se sambanden mellan ledarskap, kommunikation och påverkan på kvalitet samt vilka effekter det får i servicemötet. För att knyta ihop våra resonemang avslutar vi uppsatsen med vilka slutsatser vi kan dra av undersökningen.

7.1 Slutsatser

Detta avsnitt är uppbyggt utifrån de inledande frågeställningarna och syftet. Här ges svar på frågeställningarna vilka bygger på resonemangen i tidigare analyser.

På vad sätt är det möjligt för ledaren i ledarskapet att genom kommunikation påverka servicemötet?

Genom internkommunikation kan ledaren påverka medarbetarna, dessa i sin tur har direkt inverkan på kvalitetsnivån i servicemötet. Internkommunikation är ett brett område och för att ledaren ska lyckas påverka genom denna är det viktigt att ta hänsyn till nedanstående faktorer.

Internkommunikationen bör vara anpassad till den som berörs av informationen. Därmed är möjligheten större att den når fram och att medarbetarens uppfattning är densamma som ledaren vill kommunicera. På så vis kan ledaren påverka servicemötet genom att medarbetaren kommunicerar ”rätt” information.

Ledaren bör kommunicera en jämvikt av kvalitativa och kvantitativa mål till medarbetarna vilka fungerar som riktlinjer för arbetet i servicemötet. Med en gemensam förståelse för dessa mål vilken bygger på kommunikation kan kvaliteten i tjänsten öka.

Genom att skapa relationer mellan ledare och medarbetare och använda sig av återkoppling i arbetet ökar samförståelsen för kommunikationen. Även ickeverbal

kommunikation från ledaren påverkar medarbetarna till att ta efter ledarens beteende. På så vis kan ledaren genom att föregå med gott exempel påverka kvaliteten i servicemötet.

Påverkar kunden servicemötet och ledarens kommunikation, i så fall hur?

Kundens påverkan i servicemötet styrs av de möjligheter organisationen ger kunden att påverka. Maktobalansen i servicemötet tillåter endast en viss grad av påverkan för kunden. Det är dock så att ju mer möjligheter kunden ges att påverka desto mer anpassad blir tjänsten efter kundens behov.

Kunden har möjlighet att påverka servicemötet genom att ställa krav, visa engagemang och intresse för servicemötet. I kunskapsintensiva tjänsteföretag handlar stor del av påverkan om kunskap. Har kunderna kunskap ger organisationen dem möjligheter att påverka.

Kunderna kan påverka ledarens kommunikation genom återkoppling i form av att delta i kundattitydundersökningar. Kunders åsikter kan där påverka ledarens kommunikation vilken kan förändra rutiner i organisationen och servicemötet. Dessutom kan de indirekt påverka ledarens kommunikation genom direkt återkoppling i servicemötet.

Syftet är att undersöka vilken betydelse kommunikation har för ledarens påverkan på kvaliteten i servicemötet mellan medarbetare och kund.

Vi kan konstatera att den cirkulära kommunikationsprocessen kan användas som ett medel för att påverka kvaliteten i servicemötet. Det finns risk att medarbetarnas autonomi gör att kommunikationsprocessen bryts och att det skapas en maktobalans i servicemötet där ledare och kund inte kan påverka kommunikationen i samma utsträckning som medarbetaren. Ledarens uppgift är att se till så den cirkulära kommunikationsprocessen inte bryts. Genom att ge kunden möjlighet till återkoppling både direkt till ledaren och i servicemötet kan ledaren påverka

maktbalansen i servicemötet. Därmed förhöjs kvaliteten eftersom kundens behov och förväntningar kan påverka.

Ovanstående slutsatser leder fram till uppsatsens övergripande slutsats. Genom kommunikation är det möjligt att påverka medarbetare och därmed servicemötet. Förmedlas kommunikationen på ”rätt” sätt, både i ledarskapet och servicemötet, uppfattas den ”rätt” och förhindrar därmed eventuella brister i kvaliteten. Därmed har kommunikationen större betydelse än innehållet i tjänsten för uppfattningen av kvalitet.

7.2 Generaliserbarhet

I det här avsnittet visar vi på generaliserbarheten av de resultat som vår undersökning gett.

Våra slutsatser byggs på vår empiriska undersökning samt den teoretiska forskning vi baserat uppsatsen på. Då den empiriska undersökningen är begränsad till endast en fallstudie är det svårt att avgöra huruvida materialet är karakteristiskt för hela branschen. Det gör också att vi inte kan jämföra resultatet med någonting mer än den teori vi valt att använda oss av. Vi menar dock att våra slutsatser är kopplade till kommunikationsprocessen och vilken betydelse den har för ledarens påverkan på kvaliteten i servicemötet. Detta eftersom området undersöks med teorin som utgångspunkt och med fallstudien som exempel. Vi anser att de företeelser vi funnit betydelsefulla för den organisation vi utfört fallstudien i även har en betydelse för andra liknande organisationer. Vi vill dock poängtera att företaget vi applicerat undersökningen på arbetar efter något annorlunda förutsättningar än de större konkurrenterna i branschen, det vill säga större lokal anknytning, något färre kunder per rådgivare och framförallt är det en mindre organisation. Vi menar ändå att kommunikationsprocessen och dess betydelse för ledarens påverkan på kvaliteten i servicemötet är generellt betydelsefull för både ledare, medarbetare och kund i bankverksamheter.

7.3 Förslag till företaget

I detta avsnitt ger vi förslag till hur företaget kan använda resultaten från undersökningen.

Med utgångspunkt i de resultat som framkommit i vår undersökning menar vi att det företag vilket vi utfört vår fallstudie i skulle vinna fördelar genom att införa direkt återkoppling från kunderna i servicemötet. Vi menar att detta skulle ge en tydligare bild av hur medarbetarnas kommunikation uppfattas av kunderna. Dessutom för att rådgivaren ska få en klarare bild av hur kunden uppfattat servicemötet det vill säga om kunden har samma bild av tjänsten och produkten som rådgivaren.

Ett annat förslag till företaget är att utöka befogenheterna för mellanchefer så de står i relation till dess ansvarsområden. Genom intervjuerna upplevde vi en uppgiven känsla hos rådgivarna att syftet med mellanchefer försvann när de inte hade de befogenheter till beslut som behövdes.

Ytterligare förslag till företaget är att de bör se över sin kommunikationsprocess och minska den enkelriktade kommunikationen genom att anpassa kommunikationen så att "rätt" information når "rätt" person. Ett steg i att förfinas kommunikationsprocessen är att utveckla intranätet så att det blir lättare för rådgivarna att hitta den information som främst berör de produkter vilka denne arbetar med. Dock menar vi inte att företaget ska ta bort möjligheten för rådgivarna att ta del av information som inte berör dem direkt.

7.4 Lärdomar

Avsnittet presenterar de lärdomar vi tagit, både kunskapsmässigt och erfarenhetsmässigt av arbete med uppsatsen.

När vi nu har kommit till slutfasen av arbetet har uppsatsen ökat vår förståelse för betydelsen av kommunikation och hur man genom den kan påverka och påverkas. Vi har också kommit till insikt om kommunikationens komplexitet vilken kräver eftertanke, engagemang och anpassning från både organisation och kund. En annan

insikt vi fått är att hur och vad som kommuniceras i servicemötet är viktigare än tjänsten.

Under skrivandets gång har vi funnit att vi i arbetsgruppen har haft olika uppfattningar om innebörden i olika resonemang, vilket har lärt oss vikten av att förtydliga och utveckla kommunikationen. Kommunikation har vi funnit är mer komplext än att föra en dialog. Den här uppsatsen har klargjort förståelsen för vad kommunikation innebär för arbeten i grupp och att det är en viktig del i förmågan att kunna samarbeta och arbeta effektivt tillsammans.

De olika stadierna i arbetet har krävt en ständig prövning av undersökningens relevans för syfte och frågeställningar, vilket har lett oss in på den väg som fångat de relevanta delarna av det empiriska materialet. Intervjuer med ledare och medarbetare har fungerat utan problem. Däremot var det svårt att få möjlighet att intervjua kunder. Detta kan dels bero på att det kan vara känsligt för företaget att kontakta kunder för intervjuer när de inte kan styra frågorna själva. Samtidigt kan det för kunden kännas obehagligt att bli intervjuad med tanke på att det är en bank som vi gjort vår fallstudie på.

7.5 Förslag till vidare forskning

I intervjuerna har vi fått ta del av resonemang som legat utanför vårt syfte, vilka har berört områden som vi anser det finns för lite forskning kring och som slår upp dörrarna för vidare forskning. Framförallt är det kvalitet ur kunders perspektiv som fångat vårt intresse. Mycket av den forskning som finns inom kvalitet utgår från företaget och vi skulle därför föreslå vidare forskning inom området men utifrån kundens perspektiv. Svårigheten för företag är att ge lite mer än vad kunden förväntar sig, vilket också är beroende av kunskapen om kundens behov. Vidare har vi berört maktobalansen i servicemötet i uppsatsen, vilket vi även det finner intressant att forska vidare i. Foucault menar att makt handlar om kunskap. Vad rådgivare anser är, ”rätt produkt till rätt kund”, menar vi enbart är företagets uppfattning. Om kunden och rådgivaren besuttit samma kunskap tror vi att definitionen ”rätt” hade sett annorlunda ut.

Källförteckning

Tryckta källor

Abiala, K (2000) *Säljande Samspel. En sociologisk studie av privat servicearbete.*
Almkvist & Wiksell International, Stockholm

Ahltorp, B (2005) *Rollmedvetet Ledarskap om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan.* Liber, Malmö

Alvesson, M (1989) *Ledning av kunskapsföretag.* Nordstedts förlag, Stockholm

Alvesson, M och Deetz, S (2000) *Kritisk samhällsvetenskaplig metod.*
Studentlitteratur. Lund. s.82

Berry, L. L & Parasuraman, A & Zeithaml, V. A (1988) *The Service Quality Puzzle.*
Business Horizons. Vol. 31 No 5. s. 35-43

Björnefors, L (1996) *Bankmannen.* Historiska Media, Malmö

Brandt, J R (2003) *Managing for a higher purpose,* Industry Week. May 2003:252.5
s.23

Buhler, P (2007) *Managing in the new millennium,* Supervision, vol. 68, nr 1, s.16-
19

Corvellec, H I: Corvellec, H & Lindquist, H (2005) *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar.* Liber, Malmö

Ekman, G (2003) *Från prat till resultat – Om vardagens ledarskap.* Liber, Malmö

Ejlertsson, G (1996) *Enkäten i praktiken. En handbok i enkätmetodik.*
Studentlitteratur, Lund

- FI (2007:5) *Rådgivningen, kunden och lagen. – En undersökning av finansiell rådgivning*. Finansinspektionen, Stockholm
- FI kritiserar bankers rådgivning*. (2007-04-11) Helsingborgs Dagblad
- Focault, M (1980) *Power/ Knowledge*. Selected Interviews & Other Writings 1972-1977. The Pantheon Books, New York
- Grönroos, C (2002) *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö
- Gummesson, E (1999) *Qualitative Methods in Management Research*. Sage Publications, London.
- Heide, M, Johansson, C & Simonsson, C (2005) *Kommunikation och organisation*. Liber, Malmö
- Holme & Krohn Solvang (1996) *Forskningsmetodik – om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund
- Huq, Z (2005) *Managing change: a barrier to TQM implementations in service industries*. *Managing Service Quality* Vol.15 No 5 s. 452-467
- Jacobsen, D. I (2002) *Vad, hur och varför?* Studentlitteratur, Lund
- Johansson, C (2005) *Kommunikation om mål och strategier*. I Heide, M, Johansson, C & Simonsson, C (2005) *Kommunikation och organisation*. Liber, Malmö
- Juran, J.M (1988) *Managing for Quality*. *The Journal for Quality and Participation* Vol. 11 Nr 1 s. 8-13
- Kvale, S (1997) *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund
- Larsson, L (2001) *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. Studentlitteratur, Lund

Leidner, R (1999) *Emotional Labor in Service Work*. The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science. 1999:561:81 Sage Publications, London

Lind Nilsson, I & Gustafsson, L (2006) *Ledarskapets inre och yttre resa*, Studentlitteratur, Lund

Lovelock, C, Vandermerwe, S & Lewis, B (1996) *Services Marketing*. Prentice Hall Inc. Essex

Mintzberg, H (1989) *Mintzberg on Management Inside our Strange World of Organisations*. Simon&Schuster Inc. New York

Morgan, G (1999) *Organisationsmetaforer*, Studentlitteratur, Lund

Normann, R (2000) *Service Management ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber, Malmö

Patel, R & Davidson, B (2003) *Forskningsmetodikens grunder. Att planera, genomföra och rapportera en undersökning*. Studentlitteratur, Lund

Regeringens proposition 2002/03:133 *Lagen om finansiell rådgivning till konsumenter*. Regeringen Stockholm.

Reichert, G (2006) COMMUNICATION SKILLS; *Pin Back Those Ears - How to nail a key leadership skill*, New Zealand Management, Mars 2006

Schneider, B & Bowen, D E (1995) *Winning the Service Game*, Harvard Business School Press, Boston

Simonsson, C (2005) *Ledarskap och kommunikation*. I Heide, M, Johansson, C, & Simonsson, C (2005) *Kommunikation och organisation*. Liber, Malmö

Svensson, A-P (2004) *Råd till Rådgivare*, Svenska Fondhandlareföreningen, Stockholm

Weber, M (1964) *The Theory of Social and Economic Organisation*. Simon & Schuster Inc. New York

Yin, R. K (2003) *Case Study Research, Design and Methods*. Third Edition. Sage Publications, London

Elektroniska källor

Konsumentverket (2003-04-15) *Bank stämmd för vårdslös rådgivning/Nordea* Besökt den: 2007-03-25

<http://www.konsumentverket.se/mallar/sv/artikel_datum.asp?lngArticleID=2946&lngCategoryID=1624>

FI *Om finansinspektionen*. Finansinspektionen, Besökt den: 2007-05-03 Tillgänglig: http://www.fi.se/Templates/StartSectionPage___168.aspx

Svenska Akademiens Ordlista , Besökt den: 2007-04-04 Tillgänglig:

<<http://g3.spraakdata.gu.se/saob/>> sökord:Kvalitet

Muntliga källor

Intervju med ledare inom fallstudieobjektet genomförd 2007-04- 17

Intervju med ledare inom fallstudieobjektet genomförd 2007-04- 24

Intervju med rådgivare genomförd 2007-04-17

Intervju med rådgivare genomförd 2007-04-17

Intervju med rådgivare genomförd 2007-04-26

Intervju med rådgivare genomförd 2007-04-27

Intervju med rådgivare genomförd 2007-05-03

Övriga källor

TV-programmet Insider. TV 3(2006-11-30) *Kan man lita på bankerna*

Intervjuguide – Ledare

- Kan du berätta lite om dig själv och ditt arbete?
- Kan du berätta vad ledarskap innebär för dig?
- Kan du berätta om hur kommunikationen fungerar i organisationen?
- Kan du berätta var du får din information ifrån?
- Kan du berätta om hur du upplever och hanterar stress i organisationen?
- Kan du berätta vad kvalitet innebär för dig?
- Kan du beskriva ett kvalitativt rådgivningsmöte enligt dig?

Intervjuguide – Rådgivare

- Kan du berätta lite om dig själv och ditt arbete?
- Kan du berätta vad som är bäst/roligast samt svårast med ditt arbete?
- Kan du berätta om hur du upplever din chef?
- Kan du berätta om hur kommunikationen fungerar i organisationen?
- Kan du berätta om var du får din information ifrån?
- Kan du berätta vad kvalitet innebär för dig?
- Kan du beskriva ett kvalitativt rådgivningsmöte enligt dig?