



LUNDS UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Igår medarbetare – idag chef

- En studie om nya chefer inom tjänstesektorn

Anna Hugo
Britta Malmqvist
Helena Mjårdner

Handledare:
Carl R. Hellberg
Veronica Åberg

Magisteruppsats
VT 2008

Sammanfattning

Uppsatsens titel:	Igår medarbetare – idag chef. En studie om nya chefer inom tjänstesektorn.
Universitet/institution:	Lunds universitet, Campus Helsingborg, Institutionen för Service Management
Kurs:	Examensarbete, Magisterkurs, Vårterminen 2008, SMT X07, 15 högskolepoäng
Författare:	Anna Hugo, Britta Malmqvist, Helena Mjårdner
Handledare:	Carl R. Hellberg, Veronica Åberg
Nyckelbegrepp:	Ledarskap, Ny som chef, Tjänsteverksamheter, Problem, Service Management
Syfte:	Syftet med denna uppsats är att identifiera och analysera problematiska aspekter som nya chefer inom tjänsteverksamheter ställs inför vid inträdandet i en chefsroll och under den första tiden som chef.
Metod:	Vi har i denna uppsats valt att genomföra en litteraturstudie där vi ställer existerande forskning inom två områden; tjänstesektorns särdrag och omställningen för nya chefer, i relation till forskning om chefers arbetsuppgifter och analyserar materialet för att på så sätt bidra med ny forskning. För att illustrera våra analyser har vi intervjuat tre nya chefer inom hotellbranschen.
Slutsatser:	<p>Vi har funnit att problematiken i de arbetsuppgifter som vi redogör för att chefer utför inte är unik för nya chefer. Vi hävdar dock att mer erfarna chefer oftast, genom att reflektera över och lära sig av sina erfarenheter, har lärt sig hur de ska handskas med dessa uppgifter och att de därför inte upplever dem som problematiska. Avslutningsvis kan vi konstatera att många av de redan problematiska arbetsuppgifterna för nya chefer blir än mer problematiska för nya chefer inom tjänstesektorn på grund av branschens karaktär.</p> <p>Vårt bidrag till forskningen är att vi har nyanserat nuvarande teorier om chefers arbetsuppgifter med beskrivningar av hur dessa ser ut för nya chefer inom tjänstesektorn.</p>

Abstract

- Title:** Yesterday a co-worker – today a manager. A study on new managers within the service sector.
- University/institution:** University of Lund, Campus Helsingborg, The Institution of Service Management
- Course:** Magister Thesis, Spring semester 2008, SMT X07, 15 Swedish credits.
- Authors:** Anna Hugo, Britta Malmqvist, Helena Mjårdner
- Advisors:** Carl R. Hellberg, Veronica Åberg
- Key words:** Leadership, New as a Manager, Service Sector, Difficulties, Service Management
- Purpose:** The purpose of this thesis is to identify and analyse problematic aspects that new managers within the service sector encounter while entering their new positions and during their first period as a manager.
- Methodology:** We have chosen to use a literature study where we use existing research within two fields; the characteristics of the service sector and the transformation that new managers go through. These two fields will be used in relation to literature on managerial tasks so that we can analyse the existing theories, and by doing so, contribute to new research. To illustrate our analysis we have conducted interviews with three new managers within the hotel industry.
- Conclusions:** We have found that the problematic aspects of the managerial tasks presented in this thesis are not unique for new managers. However, we argue that more experienced managers, by learning through experience, have learned how to handle these tasks. Finally, we state that many of the already problematic tasks for new managers become even more problematic in the service industry, due to its characteristics.
- Our contribution to the research is that we have presented a more nuanced picture of manager's tasks through our descriptions of what these look like for new managers within the service industry.

Innehållsförteckning

1 INLEDNING	6
1.1 PROBLEMDISKUSSION	7
1.2 SYFTE	9
1.3 DISPOSITION	9
2 METOD	11
2.1 ANALYS	11
2.2 VAL AV TEORETISKT MATERIAL	11
2.2.1 Forskningsansats	13
2.3 EMPIRISKT MATERIAL	14
2.3.1 Val av intervju personer	15
2.3.2 Intervjuer	16
3 TEORETISKA UTGÅNGSPUNKTER	18
3.1 SÄRDRAG FÖR LEDARSKAP INOM TJÄNSTESEKTORN	18
3.1.1 Karaktärsdrag för hotell- och restaurangbranschen	20
3.2 OMSTÄLLNINGEN FÖR NYA CHEFER	21
3.2.1 Den personliga processen	21
3.2.2 Ledarens personlighet	22
3.3 CHEFERS ARBETSUPPGIFTER	23
4 ATT HANTERA RELATIONER	25
4.1 ATT LEDA TIDIGARE KOLLEGOR	30
4.2 ATT SKAPA ETT TEAM	32
5 ATT KOMMUNICERA	35
5.1 ATT MOTIVERA	39
5.2 ATT GE OCH TA EMOT FEEDBACK	41
5.3 ATT HANTERA KONFLIKTER	43
6 ATT PLANERA	46
6.1 ATT FATTA BESLUT	48
6.2 ATT DELEGERA	51
7 SLUTSATSER OCH AVSLUTANDE RESONEMANG	55
7.1 RESULTAT	56
7.2 BIDRAG TILL FORSKNINGEN	58
7.3 FÖRSLAG TILL FRAMTIDA FORSKNING	58
8 KÄLLFÖRTECKNING	60
8.1 BÖCKER	60
8.2 ARTIKLAR	62
8.3 ELEKTRONISKA KÄLLOR	63
8.4 RAPPORTER	63
8.5 MUNTliga KÄLLOR:	63
BILAGA 1: INTERVJUGUIDE	65
BILAGA 2: SLUTSATSER	67

Förord

Vi vill rikta ett stort tack till våra respondenter på de tre hotellen, för att de avsatt tid för intervjuer och delat med sig av sina tankar och erfarenheter om att vara ny som chef inom en tjänsteorganisation.

Vi vill även tacka våra handledare Veronica Åberg och Carl R. Hellberg för deras vägledning under uppsatsprocessen. Genom att kritiskt granska vårt material har de bidragit med många givande synpunkter.

Tack!

Helsingborg 2008.05.27

Anna Hugo

Britta Malmqvist

Helena Mjärdner

1 Inledning

I detta avsnitt för vi en problemdiskussion kring varför vi har valt att skriva om hur tjänstesektorns särdrag och att vara ny som chef påverkar ledarskapet under den första tiden som chef. Vi redogör för syftet med uppsatsen och slutligen följer ett avsnitt där vi beskriver hur vi har valt att disponera uppsatsen.

Vad innebär det att vara chef¹ för första gången? Hur hanterar en ny chef sin roll? Vilka problem och svårigheter möter hon²? Vad sker hos en person som genomgår en förändring från att vara medarbetare till att vara chef? Detta är aspekter som vi är nyfikna på och vill veta mer om. Inträdandet i en chefsroll är ett område där det inom tjänstesektorn fortfarande finns outforskade frågor och efter en förstudie av området har vi kommit fram till att det som främst intresserar oss är på vilka sätt särdragen inom tjänstesektorn och att vara ny som chef påverkar ledarskapet.

Ledarskap och vägen till att bli chef har förändrats över tiden. Kraven på dagens ledare har ökat i och med att globaliseringen medfört att företagen blivit större och mer komplexa. Idag dominerar marknaden av större koncerner jämfört med förr, då familjeföretag och mindre företag var vanliga. Eftersom koncernerna och företagen blir allt större får chefer ansvar för allt fler underställda. Företagen består också av fler nivåer, vilket innebär att det finns fler att stå till svars för uppåt i organisationen. Arbetsmarknaden ser idag annorlunda ut jämfört med för bara några årtionden sedan. Arbetslivet präglas idag av många, kortare anställningar på olika arbetsplatser till skillnad från tidigare då det var vanligare att en person var kvar på samma arbetsplats under hela sitt yrkesverksamma liv. Dessa förutsättningar medför att kraven på chefer ökar, de måste idag vara bättre på att leda människor och att hantera mellanmännsliga relationer, så att företagen kan behålla och utveckla sina medarbetare. På grund av svårigheterna med att hålla kvar bra chefer inom ett företag³ är det idag ännu viktigare att arbeta för att skapa förutsättningar för att lösa eller minimera de problem som nya chefer ställs inför. Om ledningen för en organisation erbjuder chefen en bra miljö att arbeta i är det mer troligt att hon väljer att stanna kvar inom företaget. För att kunna minimera problemen behöver ledningen känna till

¹ Vi har valt att använda oss av begreppen chef och ledare synonymt genom uppsatsen.

² Vi kommer fortsättningsvis att benämna chefen som hon eftersom samtliga våra intervjupersoner är kvinnor.

³ Capelli 1999: 104

dessa problem och vi ser därmed att det finns ett ökat behov av kunskap om hur det är att vara chef i en tjänsteverksamhet för första gången.

1.1 Problemdiskussion

Gränsen mellan den tillverkande sektorn och tjänstesektorn kan idag ses som alltmer diffus⁴ eftersom även tillverkande företag måste erbjuda stödtjänster, så som till exempel kundtjänst, till sina kunder.⁵ Dessutom kan de flesta varor i förlängningen ses som tjänster. Ett exempel på detta är mobiltelefoner som inte endast är produkter utan även kan ses som förutsättningar för att kunna använda tjänsten telefoni. Exempel på vad vi anser vara renodlade tjänsteföretag är hotell- och restaurang-, samt turismbranscherna där tjänsterna inte går att lagerhålla, produktion och konsumtion sker samtidigt och kunderna är delaktiga i produktionen av tjänsterna.⁶

Själva definitionen av en person som är chef för första gången är problematisk och vi har valt att definiera denna som en person som innehar en chefsposition med personal- och ekonomiskt ansvar för första gången. Vi har valt att avgränsa oss till chefer som inte har innehaft denna position längre än två år, eftersom vi anser att de efter denna tid har anpassat sig till ledarskapet och kommit in i rollen som chef. En chef är utnämnd uppifrån, vilket innebär att hon innehar en formell position som chef. Det finns många olika sätt att se på att vara chef för första gången; det kan handla om att bli internrekryterad på sin nuvarande arbetsplats, att komma in utifrån på en ny arbetsplats eller att vara ny som chef på en annan avdelning inom organisationen.

Det finns mycket forskat kring ämnet ledarskap i allmänhet. Vi är medvetna om att många ledarskapsforskare, till exempel Kotter, gör skillnad på begreppen chef och ledare⁷, men i denna uppsats kommer vi inte att fokusera på denna uppdelning, utan använder oss av båda begreppen utan att göra någon skillnad mellan dem. Några som ifrågasätter uppdelningen mellan chef och ledare är Alvesson och Sveningsson och de menar att denna dikotomi framhåller ledarskap som något som är högre värderat än chefskap.⁸ De påpekar att ledarskap ofta beskrivs i högtravande ordalag, när det som cheferna egentligen gör, och själva beskriver, till exempel är att småprata och lyssna. Alvesson och Sveningsson menar att det är själva ledarskapet i sig som gör att dessa vardagliga sysslor uppfattas som extraordinära.⁹ Det finns mycket forskat om olika ledarskapsroller, vad chefer gör när de kommit in i sin roll och hur de hanterar att växla mellan

⁴ Bryson et al. 2004: 7, jfr Normann 2000: 19

⁵ Grönroos 2002: 184-185

⁶ Ibid: 59

⁷ Kotter 1990

⁸ Alvesson & Sveningsson 2003 (2): 363

⁹ Alvesson & Sveningsson 2003 (1)

olika roller. Några som har skrivit om olika chefs- och ledarskapsroller är Goleman och Ahltop. Mycket av forskningen kring ledarskap handlar även om hur chefer kan bli bättre på det de gör och hur de kan bli mer effektiva.

Forskningen kring ledarskap inom tjänstesektorn har till stor del gjorts de senaste tre decennierna¹⁰, och av det som har skrivits står Grönroos, Normann och Gummesson för en betydande del. Mycket av litteraturen behandlar skillnaden mellan tjänster och varor och tjänstesektorns speciella karaktärsdrag. Av det som finns skrivet om hotell- och restaurangbranschen handlar en stor del om driftsfrågor som är specifika för dessa verksamheter, till exempel hur olika system används i en restaurangverksamhet.

Ämnet att vara ny som chef och inträdandet i chefsrollen har bland andra Hill, professor i Business Administration på Harvard Business School¹¹, avhandlat. Resultatet av hennes forskning presenterar hon i boken *Becoming a Manager. How New Managers Master the Challenges of Leadership* där hon beskriver olika problem och svårigheter som nya chefer går igenom vid inträdandet i en chefsroll. Undersökningen bidrar till att ge tips och råd som nya chefer och organisationer kan använda sig av. Dessa råd har hon tagit fram genom att prata med nitton nyblivna chefer på försäljnings- och marknadsföringsavdelningar inom två branscher; finans- och datorbranschen.¹² Vi definierar dock inte de företag som har legat till grund för Hills forskning som renodlade tjänsteföretag eftersom de huvudsakligen hanterar ekonomiska transaktioner, respektive tillverkar och säljer varor. Vi argumenterar för att resultaten därmed kan skilja sig på vissa punkter när de appliceras på tjänstesektorn, i synnerhet på hotell- och restaurangverksamheter. Samtalen med cheferna i Hills undersökning pågick under deras första år som chef, och hon har även samlat in information om dem genom att prata med deras överordnade. Resultaten av forskningen kan delas in i fem delar; att lära sig att bli ledare, att utveckla förmågan att bedöma relationer och människor, att konfrontera den personliga sidan av chefskapet, att hantera övergången, samt att skingra myterna kring ledarskap. Hon identifierar tre övergripande problem som nya chefer måste hantera; att förena sina förväntningar på ledarskapet med verkligheten, att handskas med konflikter med de underordnade samt att förstå och möta sina överordnades höga krav.¹³

¹⁰ Grönroos 2005 i Corvellec & Lindquist (Red.): 227-228

¹¹ Hill 2003: 419-420

¹² Ibid: 3-4

¹³ Ibid: 3, 10

Vi har funnit att det saknas forskning som binder samman områdena ledarskap, tjänstesektorn och att vara ny som chef, trots att det finns en hel del skrivet om dem var för sig. Därför kommer vi att undersöka hur tjänstesektorns särdrag påverkar de uppgifter som nya chefer ställs inför i sin nya roll och vi har valt att utgå ifrån ett ledarskapsperspektiv. Vi anser att det som finns forskat om chefers uppgifter inte fullt ut är tillämbart inom tjänsteverksamheter, eftersom stora delar av denna forskning bygger på studier och undersökningar som inte är gjorda specifikt för tjänstesektorn. De existerande teorierna går inte att oförändrade applicera på företag inom tjänsteverksamheter eftersom dessa verksamheter ingår i en bransch där ledarskapet påverkar de anställdas utförande av tjänsten, vilket sin tur påverkar dess kvalitet. Därigenom påverkas tjänsteföretags lönsamhet i högre grad av ledarskapet än vad det gör i tillverkande företag.

De utforskade frågorna kring vad som kännetecknar ledarskap för nya chefer inom tjänstesektorn och hur branschens särdrag påverkar de nya chefernas arbetsuppgifter, leder fram till följande problematik:

Den problematik som ligger till grund för denna uppsats är således att vi ser ett kunskapsglapp om hur det är att vara ny chef inom tjänstesektorn, samt hur utövandet av arbetsuppgifterna påverkas av detta.

1.2 Syfte

Syftet med denna uppsats är att identifiera och analysera problematiska aspekter som nya chefer inom tjänsteverksamheter ställs inför vid inträdandet i en chefsroll och under den första tiden som chef.

1.3 Disposition

I kapitel 1 har vi fört en problemdiskussion och beskrivit varför vårt ämne är intressant att utforska och därefter fortsatte vi med uppsatsens syfte. Efter detta kommer kapitel 2 där vi först beskriver hur vi kommer att besvara vårt syfte och sedan följer en metodgenomgång där vi går igenom hur vi går tillväga med insamlandet och bearbetandet av det material vi använder oss av. Vi redogör även för vilka metoder vi arbetar utifrån vid insamlingen av det empiriska material som ligger till grund för de illustrationer vi gör. Därefter följer kapitel 3, i vilket vi redovisar våra teoretiska utgångspunkter och går igenom de huvudsakliga områden som vi fokuserar på; relevanta särdrag för ledarskap inom tjänstesektorn och omställningen för nya chefer. Vi visar i detta kapitel delar av den existerande litteraturen inom varje område och hur vi sedan kommer att

använda oss av dem i en analys. I de följande tre kapitlen, 4-6, tar vi upp de aspekter av chefers arbetsuppgifter som vi finner mest relevanta för att svara på vårt syfte. Vi visar först i varje kapitel hur bilden av de olika uppgifterna ser ut idag och ställer sedan denna bild mot hur det är för nya chefer inom tjänstesektorn. Detta gör vi för att kunna identifiera och analysera de problematiska situationer som kan uppstå för nya chefer inom tjänstesektorn. Vi illustrerar våra analyser med citat och exempel från tre nyutträdde chefer inom hotellbranschen. Vidare redovisar vi, i kapitel 7, våra resonemang kring analyserna och drar utifrån dessa de slutsatser som utgör vårt bidrag till forskningen. Till sist ger vi förslag på ämnen som vi under uppsatsskrivandets gång har funnit skulle vara intressanta att utforska i framtiden.

2 Metod

I detta kapitel redogör vi för de val vi har ställts inför och varför vi har fattat de beslut som vi har gjort. Vi börjar med att skildra det tillvägagångssätt som vi har använt oss av i vårt uppsatsarbete. Därefter fortsätter vi med att beskriva vilken teoretisk ansats vi har utgått ifrån och vi beskriver det empiriska material som vi har samlat in. Relevansen för detta kapitel är hög då läsaren här ges möjlighet att få inblick i vårt angreppssätt för att på så sätt kunna avgöra hur väl vår metod gjort det möjligt för oss att analysera materialet och komma fram till de slutsatser vi gör.

2.1 Analys

För att skapa en grund för vår uppsats har vi valt två teoretiska utgångspunkter; tjänstesektorns särdrag och omställningen som det innebär att bli chef. Vi har sedan läst in oss på ämnet ledarskap för att ta reda på vilka som är chefers huvudsakliga arbetsuppgifter. Av dessa har vi valt ut de uppgifter som vi anser är mest problematiska för nya chefer inom tjänstesektorn; att hantera relationer, att kommunicera och att planera. Hur urvalet av dessa har gått till redogör vi för i avsnitt 3.3 Chefers arbetsuppgifter. Vi beskriver hur bilden av chefer ser ut inom dessa områden och ställer sedan detta mot hur det ser ut för nya chefer inom tjänsteverksamheter. Våra analyser illustrerar vi med hjälp av den empiri som vi inhämtat genom intervjuer. Vi för sedan ett resonemang kring analyserna för att komma fram till de slutsatser som utgör vårt bidrag till forskningen.

2.2 Val av teoretiskt material

För att beskriva tjänstesektorns särdrag har vi till stor del använt oss av Grönroos bok *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Grönroos är en av de främsta inom tjänsteforskning och denna bok behandlar hur ledare och personal inom tjänsteföretag bör agera i mötet med kunder. Denna litteratur har vi använt oss av för att belysa tjänstesektorns karaktärsdrag för att visa hur dessa påverkar ledarskapet. Vi har valt att titta på tjänstesektorn i allmänhet, och hotell- och restaurangbranschen i synnerhet. I våra exempel använder vi oss av hotell- och restaurangbranschen eftersom våra intervjupersoner är verksamma inom denna bransch, samt att det är den bransch som vi har mest förkunskaper om och erfarenheter från.

Den litteratur som vi har valt att använda oss av för att beskriva omställningen till att bli chef består till stor del av Hills bok eftersom hon skriver om den första tiden som chef. Vad Hill har kommit fram till, samt vad hennes forskning bygger på beskrev vi i föregående kapitel. Trots att hennes forskning inte är ny, då undersökningarna som ligger till grund för boken genomfördes mellan 1985 och 1988¹⁴, anser vi att mycket av det Hill beskriver i boken som först släpptes 1992 fortfarande gäller. Som vi tidigare observerat, ser förutsättningarna för tjänsteföretag och tillverkade företag annorlunda ut, då de idag är mer lika varandra än de varit tidigare. Vi har dock inte hittat någon större undersökning inom ämnet som utförts senare än Hills. Vi kommer att redogöra för de viktigaste huvuddragen i boken och kopplar dem till annan relevant litteratur. För att behandla omställningen till att bli chef använder vi oss även av bland annat Golemans teorier om emotionell intelligens.

I beskrivningarna av chefers arbetsuppgifter har vi använt oss av ett flertal författare som skriver generellt om ledarskap. Vi redovisar här ett urval av den litteratur som vi tillämpar; Tyrstrups bok, *På gränsen till fiasko, om ledarskapets vardag och det improviserade inflytandet*, har vi använt oss av för att belysa ledarskapets vardag och hur ledarskap utövas. Vidare tillämpar vi Rubenowitz teorier som han presenterar i boken *Organisationspsykologi och ledarskap*. I denna bok tar han upp vilka faktorer som påverkar en ledares framgång, samt önskvärda personliga egenskaper hos en ledare. Carlsons och Nilssons bok, *Ledtrådar till ett moget ledarskap*, har gett oss teoretiska kunskaper om ett antal arbetsuppgifter som är betydelsefulla för chefer. Ahrenfelt och Berner har skrivit boken *Konflikthanteringsboken. Om vardagliga konflikter på jobbet* och den har vi använt oss av för att visa hur konflikter kan uppstå, samt hur chefer bör arbeta för att hantera konflikter.

Genom att söka efter den litteratur som det refereras till i de böcker och artiklar som vi har använt oss av, samt genom att söka på Internet efter litteratur, har vi hittat relativt mycket information som avhandlar ämnet att bli chef. Mycket av det som finns på Internet är dock inte av vetenskaplig karaktär och därför har vi valt att i främsta hand använda oss av artiklar som vi har hittat på Lunds Universitets artikeldatabas, Elin, för att försäkra oss om att vi använder oss av tillförlitliga och akademiskt erkända författare. Vissa journalistiska/populärvetenskapliga bidrag till ämnet har vi valt att använda oss av för att inte enbart få forskarnas synvinkel, utan för att även få information från personer som arbetar med chefskap dagligen i arbetslivet.

¹⁴ Hill 2003: xviii

Enligt Alvesson och Deetz påverkar författarnas kunskaper och erfarenheter inom ämnesområdet hur de ser på materialet.¹⁵ Då vi läser en ledarskapsutbildning och även har erfarenhet både från att vara ledare och från att vara medarbetare inom tjänstebranschen har detta påverkat oss i vårt uppsatsskrivande. Vår förförståelse, samt våra teoretiska kunskaper har hjälpt oss att kunna urskilja vilka teoretiska delar som främst varit applicerbara inom vårt problemområde¹⁶. Våra egna erfarenheter består dels av att vara chef och dels av att vara medarbetare, vilket ger oss en uppfattning om hur ledarskap inom tjänstebranschen utövas. Våra förkunskaper och tidigare erfarenheter kan ha påverkat oss, men har till största delen varit positiva eftersom vi anser att vår förförståelse om branschen har gett uppsatsen en mer verklighetstrogen bild av hur det ser ut inom tjänstesektorn. De exempel som vi tar upp i kapitel 4-6 är hämtade ur våra egna erfarenheter och kunskaper från hotell- och restaurangbranschen.

2.2.1 Forskningsansats

Efter att ha identifierat ett för oss intressant forskningsområde formulerade vi en problembeskrivning och utifrån denna ett syfte. Vi har valt att inte använda oss av frågeställningar för att precisera syftet, då vi anser att dessa inte skulle tillföra något ytterligare eftersom vi menar att vårt syfte är tillräckligt specifikt. När problembeskrivningen är formulerad är det, enligt Backman, författarnas uppgift att söka igenom det vetenskapliga fältet inom ämnesområdet. Det är ett svårt arbete som tar mycket tid, men som är ofrånkomligt för att få en så heltäckande bild av ämnet som möjligt.¹⁷ Vi började vår uppsatsprocess med att bekanta oss med forskare och teorier inom ledarskapsfältet. Vi har valt att utgå ifrån en kvalitativ litteraturstudie där vi ställer existerande forskning inom två områden; tjänstesektorns särdrag och omställningen för nya chefer, i relation till litteratur om olika arbetsuppgifter som chefer har och analyserar sedan materialet för att på så sätt bidra med ny forskning. Den kvalitativa metoden innebär att vi samlat in en begränsad mängd teoretiskt material som analyserats och tolkats på djupet, till skillnad från den kvantitativa ansatsen som handlar om att samla in en större mängd data för att utifrån detta kunna dra generella slutsatser.¹⁸ Enligt Alvesson och Deetz bidrar den kvalitativa forskningen till en mer omfattande beskrivning,¹⁹ vilket gynnar oss i vårt uppsatsskrivande då vi vill utreda hur tjänstesektorns särdrag påverkar ledarskapet för nytillträdda chefer inom en tjänsteverksamhet och vilka problem de möter. Vår uppsatsprocess kan illustreras med hjälp av följande modell:

¹⁵ Alvesson & Deetz 2000: 65

¹⁶ Gummesson 2000: 15

¹⁷ Backman 1998: 22

¹⁸ Bryman 2002: 272-273

¹⁹ Alvesson & Deetz 2000: 71

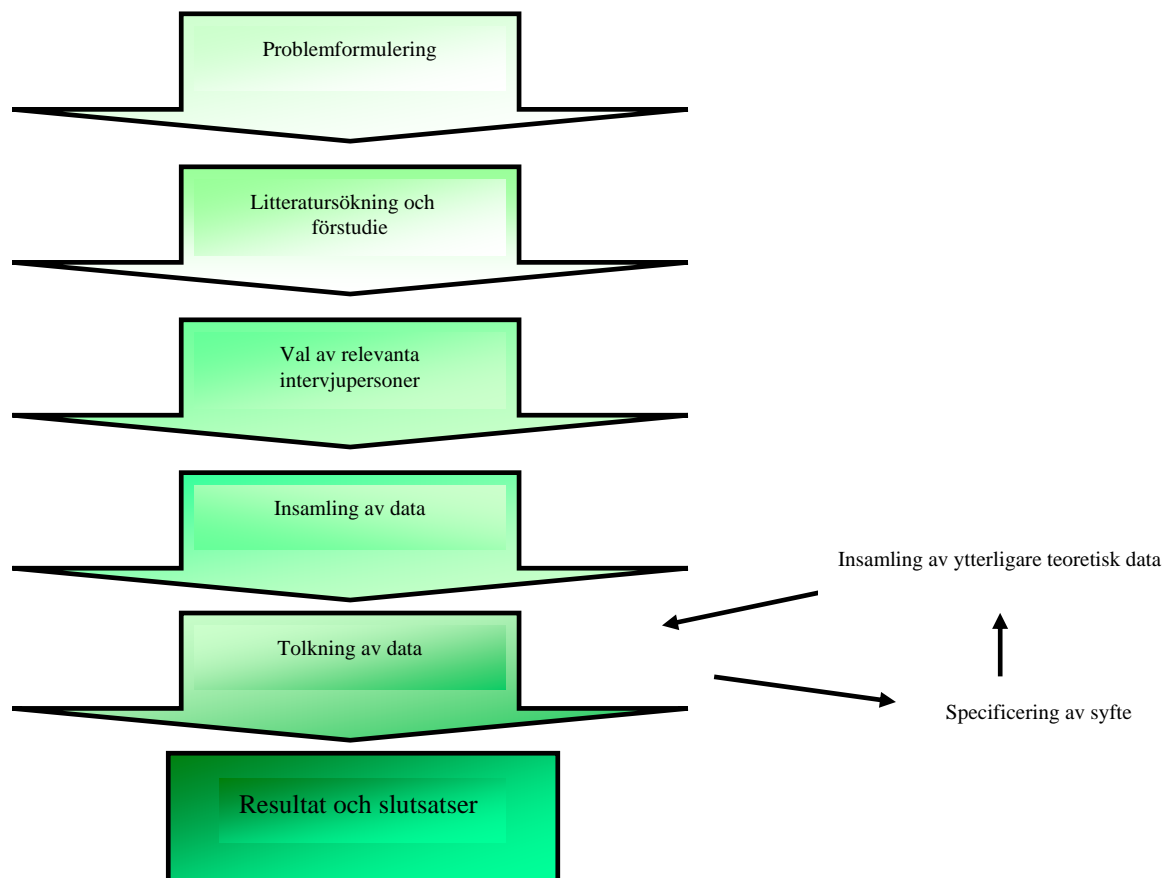


Fig. 1 Fri tolkning av en kvalitativ undersökningsmodell. Bryman 2002: 252

2.3 Empiriskt material

För att illustrera våra analyser beslöt vi oss för att göra intervjuer. Genom att göra intervjuer har vi fått tillgång till den information som ligger till grund för de illustrationer vi gör i analysen. Intervjuerna är genomförda på tre hotell av olika storlek i Syd- och Västsverige, och vi har intervjuat tre nyblivna chefer på olika avdelningar. Cheferna och deras arbetsplatser har vi valt att hålla anonyma, vilket beror på att vi ville att intervjupersonerna skulle känna sig mer bekväma och vara fria att tala öppet även om vissa av våra intervjufrågor kan upplevas som känsliga. Alvesson och Sköldberg menar att uppsatsförfattare bör vara kritiska till det som framförs under en intervju eftersom intervjupersoner har en förmåga att ge en förskönande bild av vardagen.²⁰ Vi ser dock inga problem med detta då vår uppsats inte bygger på slutsatser dragna utifrån intervjuvaren, utan används i ett exemplifierande syfte. I våra illustrationer har vi på vissa ställen valt att inte citera respondenterna ordagrant, eftersom ett talat språk är svårt att förstå i text då

²⁰ Alvesson & Sköldberg 1994: 348-349

det ofta innehåller många oavslutade meningar och utfyllnadsord. De ändringar vi gjort i citaten är av mindre karaktär och innebär endast språkliga förändringar, vilka inte påverkar innebörden av det som sagts.

Av det empiriska materialet presenterar vi i uppsatsen de citat som varit mest illustrativa för de aspekter vi analyserar. Vi valde att nöja oss med tre intervjuer då dessa är tillräckligt ingående och gav oss tillfredsställande svar för att vi skulle kunna använda oss av dem som illustrationer. De tre respondenter som vi har intervjuat har dessutom bidragit till att ge en bredd i våra exempel eftersom de har olika bakgrunder och erfarenheter inom samma bransch; en har nyligen tillträtt sin position, en har innehaft den i ett år och den tredje har snart tagit sig igenom det som vi definierar som den första perioden som chef, två år. En av cheferna är internt rekryterad, den andra externt och den sista har rekryterats till en annan avdelning inom samma företag. I nästa avsnitt kommer en mer utförlig redovisning av dessa chefer.

2.3.1 Val av intervjupersoner

För att illustrera våra analyser har vi valt att beskriva hur verkligheten ser ut för nyblivna chefer. Vi hörde oss för med olika hotell som vi har kontakter på, för att undersöka om det där fanns någon nybliven chef som skulle vara lämplig att intervjua och vi kom på detta sätt i kontakt med två intervjupersoner. Vidare hörde vi av oss till ett flertal hotell i Skåne med en förfrågan om huruvida de hade någon som nyligen blivit anställd på en chefsposition och som vi skulle ha möjlighet att intervjua. Av de hotellchefer som vi tillfrågade via mail fick vi positivt svar från en. Av de tre cheferna som vi har intervjuat är en, som vi väljer att kalla Malin²¹, hotellchef med personalansvar för ett tjugotal anställda på ett mindre hotell. Hon tillträdde sin chefsposition i samband med att hotellet startade och hon har varit på sin position i snart två år. Malin har en universitetsutbildning i ledarskap bakom sig och hade tidigare arbetserfarenhet från restaurangbranschen och praktikerfarenhet från hotellbranschen innan hon tillträdde chefspositionen. Den andra chefen, Clara, arbetar som receptionschef på ett medelstort hotell med sju anställda under sig. Hon har innehaft sin position i ungefär ett år. Tidigare har hon gått en gymnasial hotell- och restaurangutbildning och hon har arbetat ett antal år i den reception som hon nu är chef för. Vår sista intervjuperson, Sandra, har varit receptions- och meetingchef två och en halv månad på ett medelstort hotell, med ansvar för åtta till tio medarbetare. Hennes tjänst tillkom vid en förändring i organisationsstrukturen. Denna respondent har en universitetsutbildning inom kommunikation och har tidigare arbetat som nattreceptionist och på

²¹ Vi har valt att hålla intervjupersonernas identiteter och arbetsplatser anonyma och använder därför fiktiva namn.

konferensavdelningen på samma hotell. Dessa skillnader mellan intervjupersonernas bakgrund och skillnaderna mellan deras nuvarande situationer har gett oss möjlighet att få olika synvinklar på hur det är att vara chef för första gången i en tjänsteverksamhet.

2.3.2 Intervjuer

Under intervjuerna har vi valt att använda en halvstrukturerad intervjuform,²² och för att kunna genomföra intervjuerna utformade vi en intervjuguide²³ där huvuddragen i ämnesområdena presenterades. Inför vår första intervju valde vi att skicka intervjuguiden i förhand till respondenten, Malin. Då vi vid det första intervjutillfället upplevde att intervjupersonen blev något styrd av frågorna valde vi att i resterande intervjuer inte skicka frågorna i förväg utan gav endast information om vilket ämne uppsatsen handlar om och hur vi skulle använda oss av svaren. Vi menar dock att vi har kunnat använda oss av svaren som vi fick vid den första intervjun eftersom vi enbart använder våra intervjuer för att illustrera våra analyser. Frågorna är av en öppen karaktär och utformades så att ja- och nej-svar skulle kunna undvikas, samt så att så vida svar som möjligt skulle kunna erhållas. Innan vi utformade frågorna bekantade vi oss med litteraturen inom forskningsområdet och strukturerade frågor utifrån de delar som vi fann intressanta inom olika ämnesområden. Dessa låg sedan till grund för intervjuguiden. Vi ställde frågor som skulle ge oss svar på intervjupersonernas bakgrund, deras syn på chefskap och sina arbetsuppgifter, samt hur de upplevde omställningen till att bli chef.

Inför intervjutillfällena bestämde vi att endast två av oss tre författare skulle medverka vid intervjuerna. Enligt Jacobsen finns det möjlighet att intervjuaren påverkar respondenten²⁴ och vi har därför valt att inte gå alla tre då den intervjuade kan känna sig i underläge. Under intervjun fördelades arbetet så att en av oss ställde frågorna och en koncentrerade sig på att anteckna svaren och hjälpte till att ställa följdfrågor. Vi valde att spela in intervjuerna, men antecknade även svaren för att ha dem som stöd och som en säkerhetsåtgärd. Att spela in intervjuerna har skapat möjligheter för oss att lyssna flera gånger och höra underliggande meningar i det som sägs, samt inhämta citat. Innan varje intervju tillfrågade vi respondenterna om de hade något emot att vi spelade in intervjun, vilket ingen hade. Nackdelen med att spela in intervjuer är att respondenterna kan påverkas och att de tänker efter noga innan de uttalar sig, men då vi har valt att använda oss av anonyma respondenter argumenterar vi för att de inte har hämmats i sina uttalanden. Vi upplevde intervjuerna som öppna och att vi förde bra samtal kring ledarskap och

²² Kvale 1997: 121

²³ Se Bilaga 1.

²⁴ Jacobsen 2002: 270

chefernas nya roller. Efter intervjuerna har vi skrivit rent svaren med hjälp av inspelningarna, för att på ett tillförlitligt sätt kunna använda oss av det som framkommit under intervjuerna och för att vara säkra på att vi inte har hört fel eller misstolkat svaren. Samtliga intervjuer utfördes på respektive respondents arbetsplats och varade mellan 45 och 55 minuter.

3 Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel tar vi upp de två teoretiska utgångspunkter som vi har valt att arbeta utifrån, vi förklarar varför vi har valt just dessa och hur vi kommer att använda oss av dem. Vi tar först upp vilka särdrag som kännetecknar tjänstesektorn i allmänhet och hotell- och restaurangbranschen i synnerhet. Vidare beskriver vi förändringen som övergången från att vara medarbetare till att vara chef innebär. Vi avslutar detta kapitel med att redogöra för chefers arbetsuppgifter och varför vi har valt att i följande kapitel fördjupa oss i just dessa uppgifter.

3.1 Särdrag för ledarskap inom tjänstesektorn

Idag är det nödvändigt för alla företag, vare sig de är tillverkande företag eller tjänsteföretag, att förutom själva produkten eller tjänsten, även kunna erbjuda kunderna god service.²⁵ Detta beror på att konkurrensen mellan företagen har ökat samt att kunderna är mer krävande idag än tidigare. Därför har det blivit viktigare för företagen att erbjuda helhetslösningar och tjänster både före, under och efter köpet av produkten eller tjänsten. De mest påtagliga skillnaderna mellan varor och tjänster är att en vara är konkret, medan en tjänst är en process som består av flera olika aktiviteter. Varor kan hållas i lager, men det kan inte tjänster och detta innebär att det blir extra viktigt för tjänsteföretagens ledning att planera sin kapacitet.²⁶ Ett exempel på detta är att ett hotellrum som står tomt en natt innebär en förlorad inkomst som hotellet inte kan ta igen en annan natt. När det gäller tjänster deltar kunden ofta i produktionen, vilket de oftast inte gör när det handlar om varor. Dessutom produceras och konsumeras tjänster till viss del samtidigt. Dessa båda faktorer medför att tjänster inte kan standardiseras på samma sätt som varor, utan istället måste anpassas till den enskilda situationen och individen. Det är svårt att definiera tjänsters kvalitet eftersom det varierar från situation till situation och handlar om vad den enskilda kunden upplever som kvalitet. Tjänsters kvalitet påverkas av de anställda kompetens och fallenhet för att ge god service, vilket gör personalen till en kritisk faktor för lönsamheten i ett tjänsteföretag. Detta medför att den chef som leder personalen får en betydande roll eftersom hennes ledarskap har en direkt påverkan på företagets lönsamhet. Ledarskap inom tjänsteorganisationer måste vara serviceinriktat, vilket innebär att de personer som innehar chefsbefattningar måste stödja och inspirera sina medarbetare, för att sprida en servicekultur som genomsyrar hela organisationen.²⁷

²⁵ Normann 2000: 19

²⁶ Grönroos 2002: 59-60, 184-185

²⁷ Ibid: 19, 59-60, 75, 81, 402

När det gäller strategier för lönsamhet och konkurrenskraft är det viktigt att skilja på tjänsteproduktion och tillverkning av varor. Vid varutillverkning arbetar man oftast med strategier för att sänka produktions- och administrationskostnader, samt ett ökat arbete med produktutveckling. Vid tjänsteproduktion är det istället viktigt att använda sig av andra typer av strategier för att nå lönsamhet. När ett tjänsteföretag vill sänka sina kostnader drabbar detta ofta personalen genom bland annat nedskärningar, vilket i sin tur ofta leder till att kunderna upplever att kvaliteten försämras. Istället för kostnadseffektivitet bör ledningen i tjänsteföretag använda sig av strategier som innebär att företaget ökar sin satsning på kund- och medarbetarrelationer, för att på så sätt öka organisationens konkurrenskraft. Enligt Rubenowitz beror en fjärdedel av företagets lönsamhet på ledarskapet²⁸ och detta leder till en utmaning för chefer inom tjänstesektorn, eftersom kostnadsbesparingar ofta drabbar de anställda och det kan vara svårt att öka effektiviteten utan att minska servicegraden.²⁹

I tjänsteföretag är det medarbetarna som är den viktigaste resursen eftersom företaget inte kan erbjuda god service till kunderna utan de anställdas medverkan. Detta leder till att personalen i denna sektor blir avgörande för företagets framgång.³⁰ Sanningens ögonblick, det vill säga det tillfälle då leverantören av tjänsten har möjlighet att visa kunden vad de kan erbjuda³¹, innebär att personalen måste göra ett bra jobb, vilket i sin tur kräver att de uppmuntras och får stöd av ledare och kollegor.³² Hochschild har utvecklat begreppet emotional labour för att beskriva arbetet inom tjänstesektorn. En medarbetare inom tjänstesektorn måste agera på ett sätt som visar kunderna att de är speciella, detta innebär att medarbetaren ibland måste koppla bort sina egna känslor för att kunna hantera dessa när hon interagerar med andra.³³ På grund av att arbetet är krävande för de anställda inom tjänstesektorn har ledningen ett stort ansvar att se till att personalen motiveras, att de anställda har de kunskaper som krävs, tydliga ansvarsområden och befogenheter, samt tillgång till nödvändig och relevant information. Det är viktigt att ge handlingsfrihet och möjlighet att fatta egna beslut till de medarbetare som arbetar nära kunderna och därför måste de ha tillgång till information och veta vad de har rätt att göra i olika situationer. Eftersom frontpersonalen har god information om kunderna och deras önskemål är det av stor betydelse att ledningen i tjänsteföretag tar till vara på dessa medarbetares kunskaper och idéer.³⁴

²⁸ Rubenowitz 2004: 125

²⁹ Grönroos 2002: 202-205, 211

³⁰ Ibid: 19-20

³¹ Ibid: 85

³² Ibid: 371-372

³³ Bryson et al. 2004: 108-109

³⁴ Grönroos 2002: 382-386

Ytterligare en faktor som skiljer tjänstesektorn från den tillverkande sektorn är arbetsledning- och styrning. I tillverkande företag innebär arbetsledningens uppgifter mestadels att övervaka de olika avdelningarnas uppdrag och prestationer enligt i förväg uppställda normer, men i tjänsteföretag behövs mer flexibilitet eftersom det är svårt att standardisera arbetet och tjänsterna. Det är inom denna bransch bättre att arbeta efter riktlinjer och visioner än fastställda normer, vilket ställer andra krav på ledningen än det gör på ledare i tillverkningsföretag eftersom ledarna i tjänstesektorn behöver uppmuntra och motivera personalen på andra sätt än i produktionsföretag.³⁵

3.1.1 Karaktärsdrag för hotell- och restaurangbranschen

Hotell- och restaurangbranschens kännetecken kan i många avseenden jämföras med dem som finns för tjänstesektorn i allmänhet, men det finns vissa aspekter som skiljer sig. Vi har valt att beskriva några av dessa på grund av att samtliga våra respondenter verkar inom denna del av tjänstesektorn. Enligt Wilson är det inte samma sak att vara ledare inom hotellbranschen som att vara ledare för andra företag. Detta beror bland annat på att en chef som arbetar på ett hotell har fler olika typer av arbetsuppgifter än chefer inom andra branscher.³⁶ Hotell- och restaurangbranschen kännetecknas av dåliga arbetstider, lågutbildad personal, en hög andel säsongsanställningar, tillfälliga anställningskontrakt och hög personalomsättning. På arbetsmarknaden i Sverige är det dessutom de anställda inom hotell- och restaurangbranschen som har lägst löner och otryggast arbetsvillkor och det är endast ett fåtal som har heltidsanställningar. Anledningarna till detta är bland annat yrkets låga status, att få företag använder sig av kollektivavtal och att det är för låga löner i avtalet.³⁷ Deltidsanställning är nödvändigt inom många hotell- och restaurangverksamheter för att företagen ska kunna anpassa arbetskraften efter olika veckodagar, säsonger och efterfrågan.³⁸ För att hålla nere personalomsättningen inom branschen är det viktigt att chefen erbjuder de anställda ett givande arbete, en god arbetsmiljö och möjlighet till utveckling.³⁹

I detta avsnitt har vi tagit fram de särdrag som finns för tjänstesektorn i allmänhet och hotell- och restaurangbranschen i synnerhet för att se vilka aspekter som påverkar arbetsuppgifterna och ledarskapet för nya chefer i dessa branscher. Detta analyserar vi sedan i kapitel 4-6.

³⁵ Grönroos 2002: 221-222

³⁶ Wilson 1999: 83-84

³⁷ Framtidsbranschen som glömde sina anställda. 2007

³⁸ Industrial Relations Victoria Department of Innovation, Industry & Regional Development

³⁹ Walsh & Taylor 2007: 163-165

3.2 Omställningen för nya chefer

Det är vanligt att nya chefer inte känner till vad som förväntas eller krävs av dem i deras nya roll och att de därför ofta fortsätter med det arbete som de tidigare utförde.⁴⁰ Insikten om vilka arbetsuppgifter de har är av stor betydelse för nya chefer. Till att börja med måste de bli insatta i hur en chefs vardag ser ut och det handlar om att förlika deras tidigare förväntningar med verkligheten, för att förstå vad arbetet egentligen innebär och består av.⁴¹ Författaren Tyrstrup skriver också om förväntningar och han påpekar att personer som är på väg in i en chefsroll ofta har förväntningar på att de kommer att ha mer inflytande än vad de sedan har.⁴² För att underlätta övergången kan nya chefer ha nytta av att ha ett stort nätverk av människor som kan hjälpa dem i deras nya roll. Detta nätverk kan bestå av före detta chefer, nuvarande chefer eller andra chefer på samma nivå som den nya chefen, antingen inom eller utanför organisationen.⁴³

3.2.1 Den personliga processen

När en individ går från att vara medarbetare till att bli chef kan det, enligt Hill, vara svårt för den nya chefen att inse vad som krävs av henne för att hon ska bli bra på att leda människor. Cheferna i Hills undersökning hade inte kommit till insikt om vikten av att leda människor förrän en bit in i chefskapet. På grund av att de inte är medvetna om vad som förväntas av dem i den nya rollen kan många nya chefer uppleva att de har stora brister och många upptäcker sidor hos sig själva som de oftast inte varit medvetna om tidigare, och dessa egenskaper är inte alltid positiva. Den personliga lärandeprocessen är mycket krävande och för att vara en så bra chef som möjligt är det av stor vikt att ständigt utvecklas och lära sig.⁴⁴ Vikten av personlig utveckling och lärande är ett ämne som författaren Covey har skrivit om och han påpekar att för att kunna påverka sin omgivning positivt behöver man börja med en inre förändring.⁴⁵ Hill beskriver att för att klara av övergången från att vara en vanlig medarbetare till att bli chef behöver nya chefer ha tillgång till ett flertal olika resurser och hjälpmedel. Övergången är en process som inte kan läras utan att den nya chefen själv går igenom den, gör sina egna misstag, och skaffar sig egna erfarenheter som sedan kan användas vid beslutsfattande. För en ny chef handlar det om att ändra sina beteenden och tankesätt för att på så sätt öka sin självkännet och efter hand utveckla en ledarskapskaraktär. För att kunna fungera som ledare behöver chefer ta fasta på de unika egenskaper och stilar de har. Chefer kan även forma sin omgivning så att den passar just

⁴⁰ Baldoni 2004

⁴¹ Hill 2003: 47

⁴² Tyrstrup 2005: 47

⁴³ Hill 2003: 200-217

⁴⁴ Ibid: 9, 81-82, 147, 158, 161-162, 303

⁴⁵ Covey 2004

deras personliga ledarskapsstil genom att de tillämpar de kunskaper och erfarenheter de har på den organisation som de är verksamma i.⁴⁶

3.2.2 Ledarens personlighet

En ledare får sin makt nedifrån från dem som hon leder. Detta medför att en ledares legitimitet och auktoritet baseras på hennes personliga karaktärsdrag och beteenden eftersom dessa avgör hur ledaren interagerar med andra personer.⁴⁷ Eftersom en ledares personliga egenskaper avgör hur hennes ledarskap utövas hävdar Rubenowitz att det finns tecken på att bra ledaregenskaper i viss mån är medfödda.⁴⁸ Goleman har dock kommit fram till att ledare inte behöver förlita sig på medfödda talanger eftersom den minsta gemensamma nämnaren för effektiva chefer, emotionell intelligens, går att öva upp genom att ständigt förbättra sin sociala förmåga. Emotionell intelligens, EQ, står för förmågan att hantera sig själv och sina relationer effektivt⁴⁹ och innebär förmågan att vara medveten om en känsla, att inte bara känna den.⁵⁰ Genom att öva upp sin EQ kan ledare bli bättre på det de gör och Goleman menar att EQ är en ofrånkomlig förutsättning för ledarskap, samtidigt som han understryker att detta inte innebär att IQ och tekniskt kunnande är att förringa.⁵¹ Att det tar lång tid att skaffa sig bättre EQ beror på att det är invanda beteenden och rutiner som behöver förändras.⁵² Goleman har identifierat fem delar som tillsammans bildar EQ. Den första delen är självmedvetenhet, vilket innebär att ha förståelse för sina styrkor, svagheter, behov och känslor. Den andra delen, självkontrollen, har en viktig roll i att leda till ökad integritet, vilket i synnerhet behövs vid ledning av organisationer och människor.⁵³ Den tredje delen är motivation, vilket är en betydelsefull egenskap hos ledare för att nå upp till sina egna och andras förväntningar. Empati är den fjärde delen av EQ och den handlar om att kunna sätta sig in i hur en annan person uppfattar situationen och att ha förmågan att ta hänsyn till andras känslor. Den sista delen av EQ, social kompetens, är hur väl personer hanterar relationer till andra och detta utvecklar vi vidare i nästa kapitel; Att hantera relationer.⁵⁴

Rubenowitz har funnit ett antal personlighetsdrag som framgångsrika ledare innehar. Dessa egenskaper är; en positiv människosyn, social mognad, intelligens samt hög motivation att prestera. En chef med dessa egenskaper har förmåga att reflektera över andras och sitt eget

⁴⁶ Hill 2003: 149, 164, 167, 193-196

⁴⁷ Rubenowitz 2004: 125, jfr Hill 2003: 272-279

⁴⁸ Rubenowitz 2004: 126-127

⁴⁹ Goleman 2000: 80

⁵⁰ Wennberg 2000: 15

⁵¹ Goleman 1998: 94

⁵² Goleman 2000: 88-89

⁵³ Goleman 1998: 95, 96-98

⁵⁴ Ibid: 99-102

beteende, förmåga att lyssna, respektera medarbetares synpunkter samt förmåga att leva sig in i de anställdas situation.⁵⁵ Trots alla teorier om vilka ledarskapsbeteenden som fungerar bäst är det beteende som är mest önskvärt förmågan att anpassa ledarskapet efter situationen. Detta situationsanpassade ledarskap ställer krav på ledaren att vara flexibel och att kunna anpassa sina personlighetsdrag. För att kunna vara flexibel krävs en bredd i personligheten så att ledaren kan möta många skilda situationer.⁵⁶

I dessa avsnitt har vi redogjort för hur individer och deras vardag förändras vid tillträddandet av en chefsposition. Teorierna om chefens förändrade arbetsuppgifter och övergången till att bli chef använder vi tillsammans med de särdrag för ledarskap inom tjänstesektorn som vi redogjorde för i förra avsnittet. I kapitel 4-6 ställer vi dessa mot teorier där vi redogör för vad olika forskare beskriver som chefs arbetsuppgifter, till exempel hur en chef ska kommunicera med sina medarbetare. Vi analyserar sedan dessa för att komma fram till vilka problem nya chefer inom tjänstesektorn kan påträffa när de utför sina nya arbetsuppgifter, alltså vilken påverkan tjänstesektorns särdrag och det faktum att cheferna är oerfarna har på chefskapet.

3.3 Chefers arbetsuppgifter

Enligt Alvesson och Sveningsson har olika forskare olika syn på vad chefer gör⁵⁷ och på grund av detta presenterar vi här några olika författares syn på vilka arbetsuppgifter en chef har. Mintzberg menar att vad chefer säger att de gör oftast inte stämmer överens med vad de verkligen gör. Han tar även upp några arbetsuppgifter som de flesta författare nämner som chefs huvuduppgifter; att planera, organisera, koordinera samt kontrollera.⁵⁸ Alvesson och Sveningsson betonar att en chefs främsta arbetsuppgifter är att lyssna, prata och motivera. De poängterar även att de sysslor som oftast glöms bort inom ledarskapsforskningen är de som är mest relevanta; de vardagliga sysslorna.⁵⁹ Carlson och Nilsson lägger till uppgifter som handlar om konflikthantering, feedback samt att hantera relationer.⁶⁰ Även Hill poängterar att en chefs uppgifter består av att ansvara för människor och ledning av grupper. Hon lägger till nätverksbyggande och aspekter som planering och motivering.⁶¹ Rosell och Lundén säger även de att chefs arbetsuppgifter består av att motivera. De har förutom denna aspekt tagit fram ett flertal andra arbetsuppgifter som de lägger lika stor vikt vid, så som planering, beslutsfattande, delegering, konflikthantering, rekrytering och

⁵⁵ Rubenowitz 2004: 126-127

⁵⁶ Ahltop 2002, Goleman 2000, Mintzberg 1989 & Rubenowitz 2004

⁵⁷ Alvesson & Sveningsson 2003 (1): 1436-1437

⁵⁸ Mintzberg 1989: 9

⁵⁹ Alvesson & Sveningsson 2003 (1)

⁶⁰ Carlson & Nilsson 1999

⁶¹ Hill 2003

ledning av möten.⁶² Författaren Walker skriver om ledarskap inom tjänstesektorn och enligt honom är chefers arbetsuppgifter bland annat att planera, organisera, fatta beslut, kommunicera, motivera och kontrollera.⁶³

Vi har observerat att det hos ovan nämnda författare och forskare finns ett antal arbetsuppgifter som är återkommande när det handlar om vad chefer gör, och det är dessa som vi i kapitel 4-6 kommer att gå in närmare på. De uppgifter som vi främst har valt att behandla är; att hantera relationer, att kommunicera och att planera. Dessa tar vi upp enligt den relevans som vi, under uppsatsens process, har observerat att de har för chefskapet inom tjänstesektorn. Vi har valt att ha underrubriker till kapitlen; i kapitlet om att hantera relationer kommer vi att skriva om hur det är att leda tidigare kollegor, samt att skapa ett team. Vi har konstaterat att den viktigaste uppgiften för chefer inom tjänstesektorn är att hantera relationer och därför har vi valt att behandla denna uppgift först. Vi anser att underrubrikerna är delar som ingår i relationshantering. Kommunikation är nästa uppgift som vi beskriver på grund av att detta är en stor del av ledarskapet, som även har betydelse för relationerna. Vi har valt att ha denna uppgift som ett eget kapitel eftersom vi anser att den är en väsentlig del av ledarskap i sig. Vi kommer att behandla motivation, feedback och konflikthantering i detta kapitel. Dessa är enligt oss viktiga uppgifter för att kommunikationen i organisationen ska fungera. Den tredje uppgiften som vi kommer att gå igenom är att planera, då vi menar att planering ligger till grund för att chefer ska kunna utföra sina arbetsuppgifter. Underrubrikerna i detta kapitel är att fatta beslut, på grund av att detta är en förutsättning för planering, och att delegera, för att det är en del av planeringsarbetet.

⁶² Rosell & Lundén 1997

⁶³ Walker 1999: 454-466

4 Att hantera relationer

I detta avsnitt redogör vi för vad som finns beskrivet om relationshantering i den existerande litteraturen. Vi visar hur relationshantering ser ut i tjänstesektorn och vilka problem det kan medföra för nya chefer att hantera dessa. Eftersom relationsskapande är den mest centrala arbetsuppgiften för chefer inom tjänstesektorn har vi valt att lägga detta kapitel först av kapitlen om chefers arbetsuppgifter. Att hantera relationer innefattar många olika aspekter och vi har därför valt att lägga in två underrubriker i detta kapitel; att leda tidigare kollegor, samt att skapa ett team.

Hill har behandlat hur nya chefer ska förhålla sig till sina anställda och detta beskriver vi här, för att sedan analysera om hennes teorier går att tillämpa på renodlade tjänsteföretag. I början av sin undersökning frågade Hill de nya cheferna vilka kunskaper de ansåg vara mest kritiska för ledarskap. De flesta av cheferna svarade att det krävdes goda tekniska och mellanmännsliga förmågor. Det var först mot slutet av deras första år som de nya cheferna hade kommit in i sin roll, funnit sin plats i företaget och insett att deras arbete till stor del handlar om andra faktorer än den tekniska kompetensen. I ett exempel visar hon hur en av hennes undersökningspersoner efter en månad som chef menade att sjuttio procent av hans jobb som chef handlade om försäljning och fem procent innebar att hantera relationer med medarbetare. Det var inte förrän efter ett år på sin position som han hade insett att hans arbete till femtio procent innebar att leda människor. Hill beskriver att några av cheferna i hennes undersökning angav att de ville bli chefer för att de ville tjäna mer pengar, visa andra hur arbetet skulle utföras mer effektivt och uppnå en högre status. I Hills bok framkommer det på flera ställen att det är viktigt och svårt för de nya cheferna att möta de överordnades krav och förväntningar.⁶⁴

Hill menar att nya chefer är tvungna att komma till insikt om framför allt två lärdomar; hur de ska utöva auktoritet och hur de ska hantera de enskilda individernas prestationer. Detta är väsentligt för att de ska kunna skaffa sig bättre kunskap om hur de ska hantera de mellanmännsliga relationerna. Det är viktigt att inte endast förlita sig på den formella auktoritet som kommer med chefspositionen och för att kunna påverka sina medarbetare utan att endast förlita sig på att vara auktoritära behöver nya chefer etablera trovärdighet, skapa engagemang hos personalen och leda

⁶⁴ Hill 2003: 10, 81-82, 150, 177, 179, 207

gruppen. För att skapa trovärdighet är det viktigt att de anställda får veta att den nya chefen har rätt motiv och intentioner samt att hon är kompetent, men framför allt att hon bryr sig om sin personal och stöttar dem. En ledare som själv är motiverad kan bidra till att medarbetarna känner motivation och engagemang till organisationen. Det är inte bara stora gester som påverkar, utan även mindre detaljer som exempelvis att chefen satsar tid på var och en av sina medarbetare. Nya chefer behöver upptäcka sina anställdas behov och för att kunna göra detta hjälper det om de bekantar sig med dem så att de sedan kan behandla de anställda utifrån individuella behov. En viktig uppgift för chefer är att skapa ett öppet och stödjande klimat och för att behandla sin personal på rätt sätt krävs det att nya chefer inser att alla inte fungerar på samma sätt som hon själv, och att ett sätt som fungerar med en anställd kanske inte fungerar med en annan individ.⁶⁵

Carlson och Nilsson menar att för att kunna hantera de mellanmänniska relationerna behöver ledare kunna handskas med känslor, vilket handlar om att ha social kompetens.⁶⁶ Goleman konstaterar att personer med väl utvecklad social förmåga har ett brett nätverk och de är även duktiga på att övertala andra och har lätt för att skapa relationer.⁶⁷ Ett problem som många nya chefer kan stöta på är att alltför gärna vilja vara omtyckt av personalen, men det är viktigt att komma ihåg att det finns en skillnad mellan att vara omtyckt och att vara respekterad. Försök att bli omtyckt kan sluta med att chefer agerar på sätt som kan upplevas som orättvist av andra anställda. Det är även viktigt att nya chefer inser att det inte är ett hot mot deras auktoritet om en underställd inte håller med dem.⁶⁸

Personalen är den viktigaste resursen inom tjänstebranschen⁶⁹ och detta tolkar vi som att det är en större och viktigare uppgift för nya chefer i denna bransch att hantera relationer än det är i många andra branscher. Eftersom chefens sätt att hantera sina medarbetare avspeglar sig i de anställdas sätt att agera i mötet med kunderna⁷⁰ kan vi konstatera att det är speciellt viktigt för nya chefer inom tjänstesektorn att skapa goda relationer till sina medarbetare redan från början. Om vi exempelvis jämför med den tillverkande sektorn så påverkas inte produktens kvalitet av att en av medarbetarna har en dålig dag, medan kvaliteten på en tjänst i allra högsta grad påverkas av medarbetarnas humör och inställning. Vi konstaterar därmed att den nya ledarens sätt att hantera

⁶⁵ Hill 2003: 55, 89, 91-95, 118

⁶⁶ Carlson & Nilsson 1999: 78

⁶⁷ Goleman 1998: 99-102

⁶⁸ Hill 2003: 97-99

⁶⁹ Grönroos 2002: 19

⁷⁰ Ibid: 402-403

relationerna till sina medarbetare är extra betydande inom tjänstesektor på grund av branschens karaktär. Exempel på personalens relevans för tjänsteföretaget får vi från både Malin och Sandra:

Det viktigaste är personalhanteringen och det här är ett litet hotell och det är personalen som är hotellet.⁷¹

Jag känner att fungerar inte medarbetarna så fungerar inte hotellet heller. Men det är också den uppgiften som kanske lättast faller mellan stolarna bara för att man har deadlines [på andra arbetsuppgifter].⁷²

De nya cheferna som deltog i Hills undersökning hade efter sitt första år på chefspositionen kommit till insikten att medarbetarna utgjorde en stor del av deras arbete och att det var viktigt att hantera dessa relationer.⁷³ Vi menar att det inte ser ut på samma sätt inom tjänstesektorn, som i Hills undersökning, eftersom nya chefer inom tjänsteverksamheter redan inledningsvis inser att personalhanteringen är den mest centrala uppgiften. Detta tolkar vi som att medarbetare inom tjänstesektorn, även om de inte innehar en chefsposition, är medvetna om vikten av goda relationer. Vi argumenterar för att förmågan att hantera människor är mer väsentlig än kunskaperna om driften för att vara en bra chef inom tjänstesektorn. Sandra, som har varit receptionschef i drygt två månader, berättar:

Det är tur att jag har så duktiga medarbetare, för jag kan inte allting; alla de här små detaljerna i receptionen som de är helt fantastiska på. Sen så vet jag att jag ska ha den övergripande kollen, men kanske inte veta exakt hur man gör i varje detalj.⁷⁴

Att Malin blev hotellchef efter att ha arbetat i många år inom restaurangbranschen och endast ha praktiserat en kort period på hotell visar enligt oss på att det inte är den tekniska kompetensen som är det centrala inom tjänstesektorn. Hon kommenterar den första tiden som chef:

Jag är i princip självlärd. /---/ hur kunde man bara slänga sig in i det här? /---/ man lär sig efter att problemen dyker upp, jag försöker hitta en logik.⁷⁵

De nya cheferna som Hill beskriver upplevde stora krav från överordnade.⁷⁶ Vi kan konstatera att det inte är ledningens krav som är viktigast för nya chefer i tjänsteverksamheter. Eftersom

⁷¹ Malin 2008.04.25

⁷² Sandra 2008.05.05

⁷³ Hill 2003: 81-82

⁷⁴ Sandra 2008.05.05

⁷⁵ Malin 2008.04.25

personalen är en faktor som har stor påverkan på lönsamheten hos företag inom denna sektor⁷⁷ blir det istället relationshantering som blir fokus för cheferna. Våra intervjupersoner berättar dock alla tre att de har en god relation till sina överordnade och att de kan ställa frågor och få vägledning av dem. En av dem beskriver detta:

Hotellchefen är en riktigt bra chef, som guidar mig mycket och som jag får mycket inspiration av och vår relation är bra.⁷⁸

Som vi beskrev när vi redogjorde för hotell- och restaurangbranschens kännetecken, karaktäriseras branschen av låg status och låg lönesättning.⁷⁹ Vi kan därmed konstatera att det inte huvudsakligen är att tjäna pengar eller att uppnå högre status som är motiven för chefer inom denna bransch och vi anser att detta gäller även för andra delar av tjänstesektorn. Sandra säger att hon hade förhoppningar om att hon skulle genomföra stora förändringar i receptionen som skulle gagna personalen. Hon berättar att hon inte hade tänkt så mycket kring ledarskap eller vad det innebär att vara chef innan hon tillträdde sin position. Sandra visar även att det inte är på grund av att hon vill uppnå högre status som hon ville bli chef:

Jag ville nog inte bli chef i den bemärkelsen, det är nog mest en strävan efter personlig utveckling. /---/ steget uppåt innefattar att bli chef, men därmed är det inte sagt att jag sökte chefsrollen för den rollens skull.⁸⁰

Även Clara lägger tyngdpunkten på att det som hon tycker är roligt och viktigt med hennes jobb är att hjälpa till att utveckla medarbetarna och se dem växa med sina uppgifter. Hon berättar dessutom att hon ser på sitt chefskap som någonting mer än att bara gå till jobbet för att tjäna pengar, eller få en chans att visa för sina överordnade att hon är kompetent:

Ledarskapet är viktigt, att kunna vara en bra ledare och informera, utveckla och leda personalen. /---/ Jag har växt med det här hotellet. Det blir att jag behandlar det som mitt eget hem och jag behandlar kollegorna här som en familj.⁸¹

Genom detta kan vi påvisa att orsakerna till varför chefer vill leda skiljer sig mellan olika branscher.

⁷⁶ Hill 2003: 10, 177, 179, 207

⁷⁷ Grönroos 2002: 19

⁷⁸ Clara 2008.04.29

⁷⁹ Framtidsbranschen som glömde sina anställda. 2007

⁸⁰ Sandra 2008.05.05

⁸¹ Clara 2008.04.29

Vi är medvetna om att de flesta företag idag arbetar med relationsskapande på olika nivåer, vare sig de är tillverkande företag eller tjänsteföretag⁸², men i tjänsteföretag anser vi att relationen är mer central än i andra företag. På grund av att tjänsteföretag inte har en produkt att förlita sig på blir lönsamheten i allra högsta grad beroende av att ledning och medarbetare är duktiga på att hantera och utveckla relationer till varandra, till kunderna och till företagets intressenter. Receptionschefen Clara ger en bild av hur hon skapar och vårdar relationer med hotellets gäster:

Jag är delaktig i kundaktiviteter. Vi har till exempel vinkvällar i lobbyn och fotbollskvällar med gästerna och detta är aktiviteter som man gör utanför arbetstid för att man vill.⁸³

Som Hill skriver, är det viktigt att nya chefer lär sig hur de ska utöva både formell auktoritet och förmågan att påverka andra utan att utöva auktoritet, för att kunna hantera relationer.⁸⁴ Vi menar att det kan vara svårt för nya chefer att hitta balansen mellan formell och informell auktoritet eftersom de i början kan känna osäkerhet i sin roll. Detta får vi ett exempel på från en av våra respondenter som är hotellchef:

Det svåraste är nog att vara bestämd och ha den auktoritära inställningen. När det väl kommer till kritan är det inte alltid bra att vara auktoritär, men i många situationer måste man vara det. Det känns inte tryggt att ha en chef som alltid frågar medarbetarna.⁸⁵

Respondenternas svar visar att det är viktigt att kunna balansera mellan att bestämma och att inte vara för auktoritär och Sandra reflekterar över hur pass mycket auktoritet hon tycker att hon kan använda:

Har man hierarkin att jag är däruppe och bestämmer, då blir det lite att de anställda inte gör det helhjärtat.⁸⁶

Med hjälp av detta kan vi se att det är svårt för en ny chef att veta när hon ska vara auktoritär och när hon inte ska vara det. Vi argumenterar för att det är ännu viktigare att kunna balansera mellan informell och formell auktoritet inom tjänstesektorn. Detta grundar vi på att medarbetarna i denna bransch måste våga fatta egna beslut, och en alltför auktoritär ledare kan medföra att de anställda inte vågar ta egna initiativ. Ett exempel är när en receptionist på ett hotell arbetar ensam

⁸² Grönroos 2002: 33

⁸³ Clara 2008.04.29

⁸⁴ Hill 2003: 91-95

⁸⁵ Malin 2008.04.25

⁸⁶ Sandra 2008.05.05

i receptionen, hotellet är fullbokat och det kommer in en gäst som har en bokning, men som inte finns med i datasystemet. Medarbetaren måste då komma på en snabb lösning och om hon har en chef som är alltför auktoritär kan den anställda vara rädd för att själv fatta ett beslut.

Det vi har konstaterat efter att ha ställt litteraturen om att hantera relationer mot tjänstesektorns särdrag är att nya chefer inom tjänstesektorn redan från början är medvetna om att deras viktigaste arbetsuppgift är att hantera relationer. Vi har också sett att för chefer som är nya i sin roll är relationshanteringen svårare än för mer erfarna chefer eftersom de inte har hunnit träna upp sin skicklighet att hantera interpersonella relationer.

4.1 Att leda tidigare kollegor

Att gå från att vara en vanlig anställd till att bli chef är en stor omställning i sig. För en ny chef som rekryterats internt kan det hända att hon i och med den nya positionen får ansvar att leda sina tidigare kollegor, vilket kan medföra en problematik både för den nya chefen och för kollegorna.⁸⁷ Nicholson och West påpekar att det svåraste arbetsbytet är när en person förflyttar sig uppåt inom en organisation utan att byta arbetsgivare.⁸⁸ Det kan vara svårt att släppa den tidigare rollen som kollega och bli den som bestämmer över de tidigare medarbetarna, men för att visa vem det är som bestämmer måste den nya chefen visa en viss auktoritet eftersom det annars kan hända att medarbetarna lever kvar i de gamla rollerna.⁸⁹ Även medarbetarna kan ha svårt att vänja sig vid att en tidigare kollega har blivit chef⁹⁰ och det kan hända att de blir avundsjuka på chefen, som har gått från att vara en i gänget till att bli den som bestämmer. De anställda försöker därför i vissa fall testa chefen istället för att stödja och hjälpa henne.⁹¹

En fördel med att en chef rekryteras internt är att hon då känner till de rutiner och arbetssätt som finns i organisationen.⁹² För att underlätta övergången från att vara anställd till att bli chef över tidigare kollegor är det viktigt att chefen inte går för snabbt fram⁹³ och att hon pratar och diskuterar med medarbetarna, samtidigt som hon även måste våga konfrontera dem⁹⁴. De Klerk skriver att det är viktigt att den internt rekryterade chefen vågar fatta beslut som inte alla medarbetare är med på, att hon vågar ge order och att hon kan sätta gränser för att visa att det är

⁸⁷ De Klerk 1990: 30-31

⁸⁸ Hill 2003: 177

⁸⁹ De Klerk 1990: 31-32, jfr Hill 2003: 139-144

⁹⁰ De Klerk 1990: 32

⁹¹ Vene 2008

⁹² De Klerk 1990: 31

⁹³ Shortcut karriärcommunity

⁹⁴ Vene 2008

hon som är chef.⁹⁵ I hotell- och restaurangbranschen är det vanligt förekommande att kollegor får en nära relation till varandra på grund av arbetets obekväma tider; de anställda arbetar ofta helger och kvällar när andra människor är lediga. På grund av detta går arbete och fritid ihop och anställda inom denna bransch utvecklar ofta starka relationer till varandra.⁹⁶

Vi kan konstatera att det är viktigt att den nya chefen inser att det tar tid för medarbetarna att vänja sig vid de nya rollerna som en internrekrytering innebär och att det kan vara svårt för den internt rekryterade chefen att få samma respekt som en chef som kommer utifrån. Det är viktigt att den nya chefen kan hantera eventuell avundsjuka och missunnsamhet från personalens sida eftersom osämja mellan de anställda och chefen kommer att synas i tjänstemötet. Clara, som är en internt rekryterad chef, funderar över hur det var för henne att bli chef över de medarbetare som hon var kompis med. Hon berättar under intervjun att:

Det var nog det svåraste jag har gjort; att kliva upp från en i gänget till att vara deras chef /---/ man tvekar många gånger i början och undrar; förstår de att jag faktiskt är deras chef? Man ser saker som de gör framför en som de inte skulle göra inför en annan chef.⁹⁷

Vi har observerat att det är problematiskt att vara kompis med sina underordnade, men vi kan samtidigt konstatera att det är svårt att förändra en kompisrelation till att endast vara en arbetsrelation. I tjänstesektorn där arbetet har en tendens att bli mer kompisaktigt⁹⁸ menar vi att det kan vara ännu svårare för chefen att inse att hon i och med den nya positionen inte längre är på samma nivå som sina medarbetare, och förändra relationen. Vi vill påpeka att det kan fungera att vara kompis med sin personal så länge arbetet flyter på bra, men om chefen hamnar i en position där hon tvingas att till exempel avskeda sin kompis blir problemet tydligt. Att leda kompisar kan även leda till att andra anställda upplever att chefen särbehandlar de som hon har en kompisrelation till. Vi reflekterar även kring att det kan medföra att chefen blir hårdare mot dem som hon har en nära relation till, för att visa utåt att hon inte särbehandlar dem. Hotellchefen Malin säger, apropå frågan om vad som är det svåraste med att vara chef, att:

Man kan inte vara kompis med sin personal. Det är nog också en sådan där svår grej.⁹⁹

⁹⁵ De Klerk 1990: 32

⁹⁶ Guerrier & Adib (2002) i Lashley & Morrison (Red): 262

⁹⁷ Clara 2008.04.29

⁹⁸ Guerrier & Adib (2002) i Lashley & Morrison (Red): 262

⁹⁹ Malin 2008.04.25

Det vi har kommit fram till i detta avsnitt är huvudsakligen att internrekryterade ledare har både för- och nackdelar av att känna och att vara kända av sin personal sedan tidigare, men att detta inte skiljer sig i större utsträckning mellan hur det är för nya chefer inom tjänstesektorn och andra sektorer. Vi kan dock se att det är mer vanligt förekommande att de anställda har djupare kompisrelationer till sina anställda i denna bransch, på grund av arbetets karaktär.

4.2 Att skapa ett team

En betydande uppgift som chefen har är att bygga ett sammansvetsat team¹⁰⁰ och Goleman betonar att teamskapande är en uppgift som är svår och tidskrävande för chefer.¹⁰¹ En chef som är bra på att bygga team vet vilka starka sidor hennes anställda har och vad de klarar av att hantera. För att bygga starka team är det viktigt att ledaren har social kompetens och känner till hur de underordnade tänker. Dessutom måste hon veta hur de olika medarbetarna fungerar tillsammans i en grupp. Ahlthorp menar att gränserna mellan chefer och anställda är på väg att suddas ut och att chefen mer och mer blir en i gänget. Chefen är den som ska vara med och driva gruppen och inte enbart vara medarbetarnas överordnade. Chefer som är duktiga på att skapa och hantera team ser till att teamet utvecklas, samtidigt som de även uppmuntrar enskilda prestationer; det är ledarens uppgift att se till att både de enskilda individerna och gruppen motiveras och utvecklas.¹⁰²

Vi har i avsnittet om tjänstesektorns särdrag beskrivit att personalen påverkar tjänstens kvalitet¹⁰³, och detta tolkar vi som att medarbetarnas förhållningssätt till varandra påverkar kvaliteten och att teamarbete därigenom är speciellt viktigt inom tjänstesektorn. Ett exempel på detta är att en restaurangbesökarens upplevelse påverkas negativt om serveringspersonalen är oense och visar det utåt. En ytterligare aspekt av teamarbete är enligt oss att det för nya chefer inom tjänstesektorn kan vara svårt att skapa väl fungerande team eftersom branschen, vilket vi nämnde i kapitel 3, karaktäriseras av hög personalomsättning, samt många deltids-, säsongs- eller extraanställda medarbetare. Vi argumenterar därför för att det kan vara svårt att få med dessa medarbetare i gruppen på samma sätt som de fast anställda. Här menar vi att det som ny chef är viktigt att se till att även den personal som inte arbetar så ofta delges väsentlig information, samt att de får vara med när det anordnas olika typer av aktiviteter, för att de ska känna uppskattning och vara en del av teamet. En stor del av tjänsteföretagens framgång bygger på att alla medarbetare, vare sig de

¹⁰⁰ Hill 2003: 107-108

¹⁰¹ Goleman 1998: 99-102

¹⁰² Ahlthorp 2002: 22-23, 170

¹⁰³ Grönroos 2002: 19-20

arbetar heltid, en säsong eller extra varannan helg, känner engagemang och glädje över sin arbetsplats.

Vi reflekterar kring att det för nya chefer kan vara mer problematiskt att skapa bra team eftersom deras ledarskap karaktäriseras av att reagera på situationer snarare än att agera, vilket innebär att de ägnar den mesta delen av sin tid åt att släcka bränder snarare än att bygga visioner inför framtiden. Som ny chef inom en tjänsteverksamhet kan det vara svårt att avsätta tid för teambyggande eftersom en stor del av tiden går åt till andra saker, så som arbete i driften och möten. Sandra berättar att hon ännu inte hunnit hitta på någonting med sin personal, vilket kan bero på att hon vid intervjutillfället endast hade innehaft sin chefsposition i lite mer än två månader.

Jag jobbar just nu på att lyfta blicken och försöka få fram en vision för receptionen, men jag vill att vi ska göra något roligt också. Än så länge har jag inte planerat vad det blir, men någonting ska det bli. /---/ det kan ju ha att göra med att jag inte riktigt har kommit in i det än, men det känns som att jag springer lite på sista pucken fortfarande.¹⁰⁴

Vi kan här se att det är svårt för vår respondent att hinna med saker som har med teambyggande att göra då det är många andra uppgifter som kommer i vägen.

En uppgift som enligt Hill ingår i att skapa ett bra och effektivt team är att som chef coacha och stödja de anställda.¹⁰⁵ Vi kan konstatera att det i tjänsteverksamheter är av stor betydelse att chefen låter teamet utvecklas eftersom det är medarbetarnas gemensamma prestationer som bidrar till företagets framgång. För en ny chef inom tjänstesektorn är det enligt oss viktigt att tänka på att medarbetarnas arbete är krävande eftersom de måste hantera många olika typer av människor och situationer¹⁰⁶ och på grund av detta blir stödet från chefen extra viktigt. Genom att ha kollegorna och chefen som stöd kan arbetet underlättas. Med anledning av detta måste nyblivna chefer avsätta tid för att stötta och leda teamet, trots att tidsschemat ofta är pressat och består av många andra uppgifter. Teamskapande kan ibland handla om att låta andra ta plats; chefer kan behöva inse att deras plats inte är i teamet och Sandra ger en målande beskrivning av detta:

¹⁰⁴ Sandra 2008.05.05

¹⁰⁵ Hill 2003: 287

¹⁰⁶ Bryson et al. 2004: 108-109

Jag har varit ganska många år inom idrottsvärlden och jag tror att jag har tagit en del därifrån i det här att jobba som ett lag. Jag vill inte vara chef för chefskapets skull, utan står gärna i bakgrunden och ser alla andra göra bra saker och utvecklas. Det är ju ett kvitto på att jag gjort rätt.¹⁰⁷

En av de andra respondenterna, Clara, delar med sig av sina tankar om teamet och stämningen på arbetsplatsen och vi kan se att hon lägger stor vikt vid att medarbetarna ska trivas på arbetet och med varandra:

Vi har väldigt mycket aktiviteter tillsammans. /.../ Vi försöker skoja med varandra och ha roligt i receptionen, för har man inte det så märks det på något sätt. Stämningen är viktig. Jag tror vi är bra på att stötta varandra. /.../ De [medarbetarna] ställer alltid upp mycket för varandra.¹⁰⁸

Efter att ha studerat hur bilden av teambyggande målas upp i existerande litteratur och ställt denna i förhållande till hur det är att vara ny i rollen som chef och tjänstesektorns särdrag har vi sett att fungerande teamwork är viktigt inom tjänstesektorn på grund av att personalens interagerande med varandra syns för kunden och därigenom påverkar tjänstekvaliteten. Fungerande team kan vara svåra att skapa i en bransch som karaktäriseras av hög personalomsättning och många extraanställda, och det är problematiskt för nya chefer att kunna satsa tid på detta när de inte hinner tänka långsiktigt.

En viktig del för att kunna hantera relationer är att behärska förmågan att kommunicera och i nästa kapitel tar vi därför upp kommunikation som en viktig uppgift i chefskapet.

¹⁰⁷ Sandra 2008.05.05

¹⁰⁸ Clara 2008.04.29

5 Att kommunicera

I kommande kapitel beskriver vi vad olika författare säger om kommunikation. Vi behandlar betydelsen av kommunikation för att en chef ska kunna skapa och bibehålla fungerande relationer i företaget. Vidare ställer vi dessa teorier mot bilden av ledarskap inom tjänstesektorn och att vara ny som chef. Som underrubriker har vi valt att motivera, att ge och ta emot feedback, samt att hantera konflikter, eftersom vi anser att alla dessa är former av kommunikation.

En chef måste vara medveten om att kommunikation uppifrån och ner är lika viktig som kommunikation nedifrån och upp och att arbeta för en bra kommunikationsström i företaget är en del av chefens arbete.¹⁰⁹ Carlson och Nilsson menar att för att vara framgångsrik som chef krävs det att ha god kommunikationsförmåga. En chefs arbete består ständigt av nya möten och hur väl chefen kommunicerar påverkar hur relationerna kommer att se ut. En chef som är duktig på att kommunicera har i regel goda relationer med sina medarbetare, med sin styrelse och med ägare. Hur kommunikationen och informationen framförs påverkar hur den blir bemött och många kan känna sig missförstådda trots att de själva upplever att de kommunicerar klart och tydligt. Genom att ha en bra människosyn och förmågan att förstå en annan person skapas möjligheter till tvåvägskommunikation.¹¹⁰ I en organisation är det ledarens uppgift att försöka skapa en öppen kommunikation och hon bör utforma en miljö som främjar kommunikationen mellan olika avdelningar och nivåer. Detta kan exempelvis ske genom fasta eller tillfälliga möten, gemensamma kaffepauser eller luncher. En miljö som genererar möten och samtal genererar även informationsspridning.¹¹¹ Författarna Rosell och Lundén menar att grunden i ett gott ledarskap är att visa sig närvarande och samtidigt främja en öppen dialog¹¹² och Hill menar att chefen genom att visa sig närvarande, kan sprida engagemang och arbetsvilja hos de anställda.¹¹³

Att som chef vara en god lyssnare är av betydelse för bra kommunikation, och i förlängningen ett gott ledarskap. Carlson och Nilsson betonar att det är lika viktigt att lyssna som att prata. För att vara en god lyssnare krävs empati för den andra parten och acceptans av hennes budskap. Att

¹⁰⁹ Rubenowitz 2004: 150

¹¹⁰ Carlson & Nilsson 1999: 87-89

¹¹¹ Nilsson 2002: 148-149

¹¹² Rosell & Lundén 1997: 55

¹¹³ Hill 2003: 101

lyssna är svårt och det är en process som kräver full uppmärksamhet och närvaro från båda parter. Chefer behöver tänka på att inte bara tala till sina medarbetare eftersom envägskommunikation inte främjar någon part, utan det är viktigt att man talar med varandra. Det är till chefen medarbetarna går om de vill få stöttning och få hjälp med problem och chefen bör i dessa situationer vara på sin vakt så att hon inte tar över problemet, istället ska hon stödja medarbetaren och ge denna kraft att själv lösa problemet. I ett stödjande samtal måste ledaren tänka på att lyssna aktivt, bekräfta medarbetaren och problemet och även känna av vilka känslor som medarbetarna upplever. Ledaren ska komma med saklig respons och visa empati och hänsyn för att medarbetaren ska känna sig trygg och få självförtroende. Denna form av återkoppling är en betydelsefull del av kommunikation.¹¹⁴

Grönroos betonar vikten av att medarbetare i tjänsteföretag har tillgång till relevant information för att kunna utföra sitt arbete bra och prestera väl i sanningens ögonblick. I tjänstesektorn är det av betydelse att medarbetarna vet vilka riktlinjer och visioner företaget arbetar efter¹¹⁵ och för att förmedla dessa menar vi att chefen behöver vara duktig på att sprida denna information och själv föregå med gott exempel. Inom tjänstesektorn går det inte enbart att arbeta utifrån fastställda normer eftersom tjänster inte kan standardiseras, vilket innebär att medarbetarna behöver veta vilka dessa riktlinjer är eftersom kunden deltar när tjänsten utförs. Som vi nämnt i tidigare kapitel är det frontpersonalen i en tjänsteverksamhet som har information om kundernas önskemål och krav¹¹⁶ och enligt oss är det därför väsentligt att den nya chefen förstår betydelsen av tvåvägskommunikation för att hon ska kunna ta tillvara på denna information. En av våra respondenter belyser dock att det är svårt att kommunicera som chef:

Som chef har man direkt en viss distans vilket gör att kommunikationen blir svårare.¹¹⁷

Vi har observerat att en ny chef måste kommunicera med sina medarbetare för att de ska få en chans att lära känna chefen och för att chefen ska lära känna dem. I tjänsteföretag är det också vanligt förekommande att chefen är med och arbetar i driften på ett annat sätt än i exempelvis den tillverkande sektorn, vi betonar därför att en nybliven chef måste inse vikten av att ha en god kommunikation med sina medarbetare för att få information om vad som pågår i fronten

¹¹⁴ Carlson & Nilsson 1999: 89, 97-98, 100, 106

¹¹⁵ Grönroos 2002: 85, 133, 221-222

¹¹⁶ Ibid: 385

¹¹⁷ Sandra 2008.05.05

eftersom hon själv ibland arbetar där. Clara betonar vikten av att vara med i den dagliga driften på hotellet:

Jag vet att många chefer arbetar måndag till fredag 8-17. Jag tror inte riktigt på det när man jobbar på ett hotell. Jag vet att det händer ofantligt mycket på eftermiddagar och att det händer jättemycket på helger. Jag vill vara med och känna på detta, att leva med det. Annars har jag svårt att förstå när mina receptionister kommer till mig [med ett problem eller en fråga].¹¹⁸

Enligt Carlson och Nilsson är chefens sätt att kommunicera, det vill säga hur informationen framförs och genom vilka kanaler, avgörande för hur den mottas av personalen.¹¹⁹ Vi menar att detta i sin tur påverkar personalens agerande vid mötet med gästerna eftersom tydlig kommunikation från chefen underlättar för medarbetarna att göra ett bra jobb.

I likhet med vad Ahltopp, Goleman, Mintzberg och Rubenowitz har kommit fram till; att det bästa ledarskapet är situationsanpassat¹²⁰, har även vi observerat att kommunikationen måste anpassas utifrån individen eftersom alla tar emot och tolkar budskap på olika sätt. Vi hävdar att det är viktigt för nya chefer att tänka på att kommunikation kan handla om många olika saker och att det inte endast behöver betyda formella möten där chefen ska informera om stora händelser, utan att det även kan innebära exempelvis ett kortare mail där hon skickar ut information om något som inträffar under dagen. Vi menar att kommunikation kan vara förknippat med en större problematik för nya chefer på grund av att de inte ännu har lärt sig hur de ska interagera med de olika individerna i sin personal. Förmågan att kommunicera kan förbättras genom att öva upp sin EQ¹²¹ och vi har även reflekterat kring att mer erfarna chefer har hunnit lära sig mer om sig själva och kunnat träna sig på de EQ-förmågor som de inte var bra på från början, vilket medför att kommunikationen med andra är lättare för chefer som har innehaft sin position en längre tid, än vad det är för nytillträdda chefer. För nya chefer kan det vara svårare att kommunicera med sina medarbetare eftersom de inte har lärt känna dem på samma sätt som chefer som har arbetat med samma medarbetare en längre tid. Vi betonar därför att internt rekryterade chefer kan ha en fördel när det handlar om kommunikation. Vi nämnde i kapitel 4 att en internrekrytering kan leda till att relationen mellan medarbetare och chef kan försvåras eftersom det blir en helt ny relation att hantera. I likhet med detta kan det även vara svårt för en internt rekryterad chef att veta hur hon ska kommunicera med sina anställda i den nya rollen som chef. Vår respondent som är

¹¹⁸ Clara 2008.04.29

¹¹⁹ Carlson & Nilsson 1999: 87

¹²⁰ Ahltopp 2002, Goleman 2000, Mintzberg 1989 & Rubenowitz 2004

¹²¹ Goleman 2000: 88

rekryterad från en annan avdelning på samma hotell ger oss ett exempel hur hon arbetar för att kommunicera med sin personal:

Att hitta ett sätt att kommunicera med alla så att alla tycker att det är bra, det är svårt. Man har ju ändå sunt förnuft, men samtidigt går man på lite nitar ibland. Jag kör med det sätt som jag är van vid att kommunicera, men en annan person kanske inte alls tar det bra. Så det är jättemycket kommunikation som man får fundera över och känna efter hur man ska hantera och kanske tänka till innan.¹²²

Vi menar att verksamheter inom tjänstebanschen i större utsträckning än verksamheter i andra branscher är beroende av samarbeten mellan olika avdelningar, till exempel att städavdelningen har städat ett rum innan receptionen säljer det till gästen eller att restaurangpersonalen vet om hur många gäster som finns på hotellet för att de ska kunna förbereda rätt mängd frukost. Att samarbeten mellan de olika avdelningarna fungerar bygger till stor del på att det finns goda kommunikationskanaler att sprida informationen via och detta ligger på chefens ansvar. Ett exempel på vikten av att kommunikationen mellan olika avdelningar fungerar får vi från Clara:

Om det har begåtts ett misstag i receptionen och man sitter i möte med de andra avdelningarna efteråt så känner man ansvar för att det var ens eget team som kanske hade slarvat med informationen [till de andra avdelningarna].¹²³

Vi har även observerat att kommunikationen inom tjänsteverksamheter behöver vara tydlig för att det är en bransch som till stor del karaktäriseras av lågutbildad personal. Därmed spekulerar vi i att personalen i vissa fall inte känner lojalitet till företaget, utan främst går till arbetet för att tjäna pengar. Det kanske inte är lika viktigt för dem att den service de ger till kunden håller hög kvalitet, utan deras fokus ligger på att utföra den arbetsuppgift som de får betalt för. Genom att skapa utförliga arbetsbeskrivningar, vilket kräver att chefen är tydlig i sin kommunikation, kan hon försöka säkerställa att kvaliteten håller en hög nivå. Sandra berättar om hur hon arbetar med arbetsbeskrivningar:

Det finns checklistor på allt som ska göras i receptionen under passen och dessa listor samlar jag in efter passen. Jag förbereder också nya typer av listor och rutiner, informerar alla om nya rutiner som dyker upp, jag måste få ut informationen till alla.¹²⁴

¹²² Sandra 2008.05.05

¹²³ Clara 2008.04.29

¹²⁴ Clara 2008.04.29

Efter att ha ställt litteraturen om kommunikation mot hur det ser ut i tjänstesektorn, har vi kommit fram till att kommunikation och informationsspridning är en stor och viktig del av chefers arbete och att det är extra viktigt i tjänsteverksamheter för att sprida information som är relevant för servicemötet. En ny chef inom tjänstesektorn måste också lära sig att ta till vara på medarbetarnas kunskaper om kunderna. Vi kan konstatera att ytterligare en aspekt av kommunikation, som blir extra betydande i tjänsteverksamheter, är att samarbeten mellan olika avdelningar och företag måste fungera på ett annat sätt än i exempelvis tillverkningssektorn, eftersom företagen måste kunna erbjuda helhetslösningar till kunderna.

5.1 Att motivera

För att få personalen att göra det som de nya cheferna vill räcker det inte med att de förlitar sig på auktoritet, utan de måste även öva upp sin förmåga att övertala och motivera. Vid motivation fungerar det bättre att använda sig av positiv kommunikation, så som uppmuntran, snarare än negativ. Det är viktigt att ha en medverkande ledarstil och chefen måste förstå vilken avgörande roll hon har för att medarbetarna ska känna arbetsengagemang, prestera bra och få arbetstillfredsställelse. Genom att chefen är närvarande och visar sitt engagemang kan detta sprida sig till medarbetarna. En medverkande stil innebär att personalen känner sig delaktiga i beslut som tas och därmed har de lättare att följa besluten och känna ansvar för dem.¹²⁵ Management by walking around innebär att ledaren kommer ut i driften och får en nära kontakt med sina anställda och kan ta del av deras åsikter. Det kan även användas som en kontrollfunktion för ledaren för att få en bild av hur stämningen på arbetsplatsen är och för att få reda på vad medarbetarna känner är viktigt för dem. Genom att visa sig synlig får ledaren en möjlighet att ta reda på vad som händer och får på det sättet kontroll över verksamheten.¹²⁶

För att chefer ska kunna motivera sin personal krävs det att de känner till vad som motiverar dem. Motivationen ska vara en drivande kraft för medarbetarnas handling och ska främja organisationens mål och de egna målsättningarna.¹²⁷ Ett problem som chefer kan stöta på är att leda medarbetare som är omotiverade eller ovilliga att samarbeta. Ibland uppfyller inte medarbetarna de mål som ledaren har efterfrågat. Detta behöver nödvändigtvis inte bero på den anställde utan det kan även finnas orsaker så som att chefen har ställt för höga eller orealistiska krav på medarbetaren.¹²⁸

¹²⁵ Hill 2003: 100-102

¹²⁶ Deignan 2005: 22

¹²⁷ Angelöw 1991: 87

¹²⁸ Ahrenfelt & Berner 1999: 128

Vi argumenterar för att det är svårt att hålla kvar medarbetare inom tjänstesektorn på grund av arbetets karaktär och därför det blir extra viktigt att cheferna kan motivera sin personal så att de stannar kvar. Det är både kostsamt och tidskrävande att rekrytera och lära upp ny personal, dessutom menar vi att det kan sänka företagets servicegrad att ofta ha nya medarbetare som inte är insatta i arbetet. Företagen kan få medarbetarna att känna engagemang för sitt arbete, om de bara vet hur de ska motivera de anställda på ett genomtänkt sätt. Malin, som är hotellchef, reflekterar över hur svårt det kan vara att behålla de anställda:

Den här branschen har hög omsättning på personal och att få dem att stanna kvar är inte lätt. Det jobbar man med väldigt mycket hela tiden.¹²⁹

Det är viktigt att chefen är medveten om att olika medarbetare har olika preferenser när det gäller motivation.¹³⁰ För en ny chef är det svårt att veta vad hennes anställda motiveras av och vi observerar att det är väsentligt att den nya chefen undersöker vilken typ av motivation som passar den enskilda medarbetaren. Vi hävdar dock att det kan vara problematiskt för en ny chef att komma på faktorer som kan motivera de underordnade och det kan då vara en bra idé för chefen att prata med medarbetarna och fråga dem vad de själva tycker skulle vara motiverande. På så vis kan hon använda sig av den motivationsfaktor som är mest lämplig för en viss individ. Malin fortsätter med att konstatera att:

I vår verksamhet går det inte att avancera eftersom det är så platt. Därför måste vi hitta på alternativa motivationsfaktorer. Exempelvis behöver inte den fasta personalen arbeta helger och kvällar, vilket motiverar dem.¹³¹

Vi kan i detta avsnitt således konstatera att motivation är av stor vikt inom verksamheter som präglas av låga löner och låg status, som exempelvis hotell- och restaurangföretag, eftersom chefen måste hitta sätt att få sin personal att känna engagemang och lojalitet. För att kunna motivera de anställda behöver en ny chef ta reda på vad som motiverar de olika individerna i personalen, och detta kan vara svårare innan hon har skaffat sig erfarenheter om vad som är bra motivationsfaktorer.

¹²⁹ Malin 2008.04.25

¹³⁰ Angelöw 1991: 87

¹³¹ Malin 2008.04.25

5.2 Att ge och ta emot feedback

Som vi tidigare har nämnt är återkoppling en betydande del av kommunikation. Vi har valt att i texter om återkoppling relatera detta till att ge och ta emot feedback eftersom återkoppling handlar om någon form av reaktion på det som sägs. Carlson och Nilsson menar att feedback kan vara både positiv och negativ och det är skillnad på att ge feedback och att ta emot feedback. Den person som ger feedback bör ha vissa saker i åtanke; bland annat att huvudsyftet med feedbacken ska vara att vilja hjälpa den andra. Det mest fördelaktiga är att ge feedback när mottagaren efterfrågar denna, då är mottagaren mer öppen att ta emot feedbacken och mer motiverad att lyssna. Feedback ska helst ges direkt till mottagaren och inte till någon annan som måste föra det vidare. Att ge konkreta exempel är ett bra sätt eftersom missförstånd lättare kan undvikas och dessutom har mottagaren möjlighet att rätta till det som kritiseras. Den som ger feedback bör dock ge det i lagom mängd och när negativ feedback framförs är det viktigt att lyssna på mottagaren så att denne känner att den har en chans att försvara och förklara sig. Vid negativ feedback är det lätt att mottagaren intar försvarsställning och inte lyssnar till feedbacken, vilket är synd eftersom negativ feedback bör tas tillvara och tänkas på till nästa gång. Ofta upplevs positiv likväl som negativ feedback svår att ta emot. Många blir blyga vid positiv feedback och vet inte riktigt hur de ska bemöta den och känner sig märkvärdiga och försöker tysta ner positiv feedback.¹³² En svår uppgift för chefer är att skapa effektiva relationer med sin personal och för att en ny chef ska få veta vad de anställda tycker om henne är det viktigt att arbeta med feedback både till och från medarbetarna.¹³³

Rubenowitz menar att om ledaren sällan visar sina synpunkter eller bara kommer med negativ kritik om medarbetarnas utförda prestationer är risken stor att deras självkänsla minskar. Detta medför att de blir rädda för att ta egna initiativ och att utvecklingen därmed stannar upp. Om ledaren istället visar sin uppskattning för väl utförda prestationer och visar sitt förtroende för sina medarbetare blir reaktionen motsatt. Genom detta ledarskap får medarbetarna större självkänsla, vilket innebär att de lättare hanterar problem och gärna tar sig an nya utmaningar.¹³⁴ En ledare med självkontroll har förmågan att förmedla negativ feedback med finesse för att inte trampa mottagaren av kritiken på tårna.¹³⁵

¹³² Carlson & Nilsson 1999: 106-109

¹³³ Hill 2003: 87-88

¹³⁴ Rubenowitz 2004: 127-128

¹³⁵ Goleman 1998: 98

Att feedback är en viktig aspekt av ledarskap kan vi se tydliga tecken på, då fler och fler företag idag arbetar med utvecklingssamtal, personalundersökningar och enkäter. Enligt oss är feedback, i synnerhet för nya chefer, ett effektivt sätt att få reda på hur de utför sitt arbete och vad de kan förbättra. För en ny chef är det användbart att initialt utvärdera hur de olika individerna i personalen tar emot feedback för att få reda på vilken typ av feedback som hon ska tillämpa i en viss situation. Vi har ovan konstaterat att det finns många aspekter att tänka på när det handlar om feedback och vi betonar därför att det är svårt för nya chefer att både ge och ta emot feedback när de inte har erfarenhet sedan tidigare. Det kan vara svårt för en ny chef att själv bedöma om det hon gör är bra, därför är det viktigt för henne att få feedback från såväl ledning som anställda. En av intervjupersonerna kommenterar att hon inte får feedback från sina medarbetare så ofta, men att hon får det oftare från sina egna chefer:

[Jag får feedback från mina medarbetare] väldigt sällan, men jag är tacksam om jag får det, även om det kan göra ont. /---/ jag får nog mer feedback från mina chefer än vad jag får från medarbetarna. /---/ det är mycket snabb feedback via mail, så som 'bra jobbat' eller 'tänk på det här'.¹³⁶

Carlson och Nilsson påpekar att det är lättare att ge feedback till en person som efterfrågar detta¹³⁷, men vi bedömer att det är svårt för chefer att tänka på att de borde göra detta, eller ha tid med det, under den första tiden på sin nya position. Vi får ett exempel på hur viktigt en av våra intervjupersoner tycker att det är med feedback:

Jag vill ju väldigt gärna ha kritik, jag vill veta vad jag gör för fel och vad jag kan göra bättre. /.../ Utan att få någon feedback och utan att veta vad personalen tycker och vad de förväntar sig, kan jag inte leda.¹³⁸

Vi hävdar att det kan vara problematiskt för nya chefer att ge negativ kritik eftersom de ofta vill bli omtyckta, och detta kan leda till att de inledningsvis inte vill kritisera sina anställda alltför mycket. Vi reflekterar också kring att en externt rekryterad ny chef kan känna en osäkerhet på sin egen kompetens eftersom hennes medarbetare kanske känner till arbetsplatsen och arbetsuppgifterna bättre än chefen själv. Detta kan leda till att chefen inte vill ifrågasätta de rutiner som existerar eller kritisera de medarbetare som varit på arbetsplatsen en längre tid. Vi argumenterar även för att det kan vara mer känsligt att ge feedback till medarbetare inom tjänsteverksamheter eftersom feedbacken där tenderar att handla mer om personliga brister än

¹³⁶ Sandra 2008.05.05

¹³⁷ Carlson & Nilsson 1999: 107

¹³⁸ Clara 2008.04.29

om resultatet av utförda arbetsuppgifter. Detta leder till att feedbacken kan upplevas som kränkande; att en hovmästare säger åt en servitris att hon måste bli gladare, le mer, vara trevligare mot gästerna eller att hon har dålig andedräkt är exempel på detta.

I detta avsnitt har vi genom att ställa litteraturen om feedback mot tjänstesektorns särdrag, kommit fram till att det finns många aspekter som nya chefer måste tänka på för att kunna både ge och ta emot feedback på ett effektivt sätt. Vi har konstaterat att det kan vara känsligare att ge feedback till medarbetarna inom tjänstesektorn eftersom den ofta tenderar att handla om medarbetarens personlighet.

5.3 Att hantera konflikter

Vid förändringar i en organisation uppstår, enligt Ahrenfelt och Berner, alltid någon typ av konflikter och detta beror på att nya krav, nya roller och nya maktstrukturer bildas. En ny chef vet inte vilka problem som kan finnas på arbetsplatsen och som inte syns när hon tillträder.¹³⁹ Det är ledarens uppgift att urskilja olika konflikter och hantera dem. Detta innebär inte att det är chefens ansvar att lösa alla konflikter eller att skapa en konfliktfri miljö på arbetsplatsen, men hon har ändå ett ansvar att ta upp konflikten till ytan.¹⁴⁰ Många förknippar konflikter med någonting negativt, men det är viktigt att se att konflikter även kan föra med sig möjligheter eftersom konflikter behövs för att medarbetarna ska utvecklas på arbetet. I organisationer där man öppet erkänner att konflikter finns, är oftast kommunikationen och atmosfären god och dessutom är konflikter nödvändiga för att både människor och verksamheter ska utvecklas, vilket Ahrenfelt och Berner påpekar med hjälp av följande citat: *”Om två personer alltid är överens i en verksamhet, är en av dem överflödig.”*¹⁴¹

Chefen kan vara den som är anledningen till en konflikt på en arbetsplats eftersom hon ibland tvingas fatta beslut som inte mottas positivt av personalen¹⁴², men en chef behöver inse att hon ibland måste fatta beslut som inte stöds av medarbetarna och att detta inte påverkar hennes auktoritet.¹⁴³ Ahrenfelt och Berner menar också att det är väsentligt att förstå att inte alla konflikter behöver leda till en lösning där alla är överens, det viktiga är att acceptera och vara medveten om andras åsikter. Det är av betydelse för ledaren att komma ihåg att konfrontationer behövs, eftersom det leder till kreativitet och dynamik på arbetsplatsen. Det är dock nödvändigt

¹³⁹ Ahrenfelt & Berner 1999: 22, 129

¹⁴⁰ Carlson & Nilsson 1999: 116-117

¹⁴¹ Ahrenfelt & Berner 1999: 36-39

¹⁴² Ibid: 62

¹⁴³ Hill 2003: 99

att försöka skaffa information om vad som kan ligga bakom problemet innan ledaren konfronterar en underställd eftersom det kan finnas personliga anledningar som inte är relaterade till arbetet i sig.¹⁴⁴ I de sammanhang olika avdelningar på ett företag måste samarbeta kan konflikter uppstå på grund av att de olika avdelningarna skyller på varandra när någonting har gått fel.¹⁴⁵

Som vi, vid analyserna av de tidigare avsnitten, har konstaterat är det svårt i sig att vara ny chef. Vi vill påpeka att det kan ses som ett stort problem för de nya cheferna att dessutom vara tvungna att hantera olika typer av konflikter på arbetsplatsen i början av ledarskapet. Förändringar i en organisation innebär ofta konflikter¹⁴⁶ och vi vill härmed belysa att den nya chefs tillträde kan vara anledningen till konflikten. Det kanske inte beror på chefen själv, utan snarare att det har skett en förändring i organisationen och att medarbetarna är negativt inställda till detta. Det är enligt oss därför centralt att den nya chefen är inställd på att hennes befordran kan komma att mötas av skepsis från de anställda, vilket kan vara svårt att förstå och det kan upplevas som något personligt. En av respondenterna, Sandra, berättar om det motstånd som fanns hos medarbetarna när hon tillträdde:

Jag blev inte mottagen med öppna armar. Jag trodde ändå att jag är ju fortfarande jag, men alla såg på mig i ett annat ljus, och med en helt annan blick. Det var inte jag något mer, utan det var chefen. Då har man direkt en viss distans. Det handlade egentligen inte om vem som blev chef och att det var just jag, utan det har att göra med den personliga förändringsviljan. Vissa är verkligen negativt inställda oavsett vilken förändring det handlar om.¹⁴⁷

Vi reflekterar kring att nya chefer kan se konflikthantering som en alltför svår uppgift om de inte vet hur de ska hantera konflikterna och de kan därför vara obenägna att ta upp konflikterna till ytan. Detta har vi ett exempel på från en av våra respondenter, Clara, när hon berättar om konflikter på arbetsplatsen:

Om det inte är något jätteallvarligt så är det onödigt att 'väcka en sovande björn'.¹⁴⁸

¹⁴⁴ Ahrenfelt & Berner 1999: 145, 150

¹⁴⁵ Ibid: 134-135

¹⁴⁶ Ibid: 129

¹⁴⁷ Sandra 2008.05.05

¹⁴⁸ Clara 2008.04.29

Det kan även vara svårt för nya chefer att förstå att de inte behöver lösa alla konflikter som uppstår. På grund av att många associerar konflikter med någonting negativt argumenterar vi för att nya chefer som inte har erfarenhet från tidigare konflikthantering kan ha svårt att inse att konflikter faktiskt kan leda till en positiv utveckling på arbetsplatsen.

Efter att ha ställt existerande litteratur om konflikthantering mot de särdrag som kännetecknar tjänstebranschen ser vi att hantering av konflikter inte skiljer sig nämnvärt mellan olika branscher. Vi har ändå valt att behandla aspekten konflikthantering trots att skillnaderna mellan branscherna inte är så stora och detta gör vi eftersom konflikter i ett tjänsteföretag påverkar tjänstens kvalitet.

För att chefer ska kunna ägna sig åt de tidskrävande uppgifterna relationshantering och kommunikation, krävs det att de planerar sin tid. Planering blir därför en viktig förutsättning för andra uppgifter inom ledarskapet och detta behandlar vi närmare i följande kapitel.

6 Att planera

I detta kapitel behandlar vi teorier om planering, så som de beskrivs av olika forskare i litteraturen. Vi tar därefter upp hur tjänstesektorns särdrag påverkar planerandet för nya chefer. Att fatta beslut och att delegera arbetsuppgifter är två delar som vi anser ingår i planering, eftersom de ligger till grund för att underlätta arbetet för cheferna.

Planering är en central uppgift för en chef oavsett på vilken nivå hon befinner sig. Många chefer har inte fokus på långsiktig planering, utan ägnar istället sin tid åt att reda ut situationer som redan inträffat. Detta är speciellt vanligt hos nya chefer eftersom de inte har kommit in i sin roll och skapat sig rutiner. De har därför inte möjlighet att ha ett proaktivt förhållningssätt, vilket leder till att de istället för att planera saker i förväg måste lösa situationer i efterhand och detta hämmar chefernas personliga utveckling. En chefs arbetsdag består av en stor mängd olika aktiviteter. Många av dessa aktiviteter tar bara några minuter, vilket innebär att vardagen består av ständiga avbrott och splittrade uppgifter och detta skapar en ytlighet som kan bidra till att chefen förlorar fokus på konkreta frågor och förmåga att se helheten.¹⁴⁹ Enligt Tyrstrup karaktäriseras chefers vardag av en mycket hög arbetsbelastning och att ständigt bli avbrutna. Detta bidrar till att chefer ofta tvingas agera efter att en viss situation har uppstått, vilket leder till att vissa chefer fokuserar mer på det historiska än på strategier inför framtiden och ledarskapet blir därmed händelsedrivet.¹⁵⁰ Ett ledarskap som karaktäriseras av att vara händelsedrivet innebär att ledaren ofta utsätts för oväntade situationer. Lösningar i oväntade situationer har oftast inte ett längre perspektiv utan fungerar för stunden och för att lösa det akuta läget genom improvisation.¹⁵¹ Bennis påpekar att ledarskapet kommer ur att lära sig av motgångar, vilket innebär att det är väsentligt för chefen att ta till vara på de kunskaper som hon skaffar sig genom erfarenhet.¹⁵²

Hill poängterar att stress ofta uppstår i och med chefsrollen och därför tvingas nya chefer lära sig olika sätt att hantera stressen på. Stressen har två huvudsakliga orsaker; den påfrestande omvandlingen och stressen som kommer med chefsrollen. Stressen som nya chefer upplever i

¹⁴⁹ Rubenowitz 2004: 38-39, jfr Tyrstrup 2005: 16

¹⁵⁰ Tyrstrup 2005: 16, 22, 50, jfr Mintzberg 1989: 11

¹⁵¹ Tyrstrup 2005: 50, 55-60

¹⁵² Bennis 1990: 74-78

processen att bli chef består oftast främst av rädsla för att vara otillräcklig, men den här sortens stress är övergående i och med att chefen växer in i sin roll.¹⁵³

Tyrstrup och Rubenowitz menar att vardagen för chefer är splittrad av de ständiga avbrott som de stöter på.¹⁵⁴ Wilson påpekar att arbetet för chefer inom hotellbranschen är annorlunda mot i andra branscher eftersom de har många fler olika arbetsuppgifter att utföra.¹⁵⁵ Vi kan därmed konstatera att chefer inom hotellbranschen har en än mer uppdelad vardag än chefer inom andra branscher, vilket gör det än svårare för dem att planera sin tid. På grund av att nya chefer saknar erfarenhet från att leda kan de inte heller utföra sina arbetsuppgifter lika snabbt och därigenom spenderar de inte tiden lika effektivt som mer erfarna chefer, vilket medför att de får ont om tid. Tidsbristen leder till att de upplever att de inte hinner med att utföra allt de hade förväntningar om att kunna göra, och de känner sig därmed stressade. Vi har observerat att många nya chefer vill genomföra förändringar när de tillträder sin position och de är engagerade och har stora förhoppningar om att de kan göra saker på ett bättre sätt än de chefer som de har haft tidigare. När de sedan upptäcker att de inte har tid att genomföra förändringarna blir de besvikna på sig själva, detta illustrerar en av våra respondenter som varit chef i cirka två månader:

Att vara chef för första gången handlar mer om detaljer än vad jag trodde att det skulle vara från början. Man har ju en bild av att det ska handla om att ta hand om personalen och det ekonomiska, men sen när man kommer in i det så inser man att alla detaljer tar så mycket mer tid än vad man trodde. Plus att man har lite dåligt samvete hela tiden, för man skulle vilja göra så mycket mer än vad man hinner.¹⁵⁶

Vi argumenterar för att det är svårare att planera personalbehovet inom tjänstesektorn eftersom efterfrågan är ojämn och kan variera kraftigt från dag till dag eller utifrån säsong. Även kundernas karaktär är avgörande för hur mycket personal som behövs eftersom kunderna medverkar vid produktionen av tjänsterna. Deras kunskap om tjänsten är därmed en faktor som avgör hur lång tid personalen behöver spendera med varje kund. Ett exempel på detta är att affärsresenärer som ofta reser med sitt arbete och bor många nätter på hotell är bekanta med proceduren på ett hotell och personalen behöver då inte hjälpa dem lika mycket som de hjälper andra gäster. Detta leder till att personalbehovet kraftigt ökar under helger och semestertider när hotellgästerna främst består av turister och barnfamiljer som inte är vana vid att bo på hotell. Vi får ett exempel av Clara på hur det kan se ut på hennes arbetsplats:

¹⁵³ Hill 2003: 175-178

¹⁵⁴ Rubenowitz 2004: 38-39, jfr Tyrstrup 2005: 16

¹⁵⁵ Wilson 1999: 83-84

¹⁵⁶ Sandra 2008.05.05

Det är det som är svårt med hotell, du kan ha hundra incheckningar och du kan stå och rulla tummarna, och du kan ha åttiofem incheckningar och det kan vara kaos. Det beror helt på vad det är för typ av gäster.¹⁵⁷

Här ser vi tydliga tecken på hur svårt det är att planera personalbehovet inom tjänstesektorn eftersom ingen dag är den andra lik och i detta kapitel har vi med hjälp av litteraturen om planering inom ledarskap och tjänstesektorns särdrag, kommit fram till att det är svårt för nya chefer att planera sin tid eftersom arbetsdagen består av många olika uppgifter. Detta blir särskilt tydligt inom hotell- och restaurangbranschen där cheferna har en ännu mer uppdelad vardag än många andra chefer. Vi har observerat att den ojämna efterfrågan och det faktum att ingen kund är den andra lik, gör att det blir svårare för en ny chef inom tjänstesektorn att planera sin tid.

6.1 Att fatta beslut

I chefers arbetsuppgifter ingår att fatta olika former av beslut. För en ny chef är det nödvändigt att veta vilka befogenheter hon har att fatta beslut, för att veta vilka gränser som finns så att dessa inte överträds. Besluten påverkar inte bara företaget utan även chefen själv och hennes anställda. Därför är det betydande att som chef förstå hur besluten påverkar hela organisationen, samt hur själva beslutsprocessen ser ut. Det finns olika grader av beslut; många beslut sker dagligen och kräver mindre eftertanke medan andra är av större art där beslutsprocessen är mer omfattande och krävande. Som chef finns risken att bli ifrågasatt, att vara beslutsfattaren innebär att hon måste räkna med att försvara sina beslut. Därför är det viktigt att, innan beslutet tas, samla in mycket information om olika påverkande faktorer och väga dem för och emot för att basera beslutet på så bra grunder som möjligt. Rosell och Lundén hävdar att huruvida medarbetarna kan eller bör vara med och bestämma vid beslutsfattande beror på hur många som är inblandade, samt beslutets natur.¹⁵⁸ Hill menar att en chef måste lära sig att hon ibland tvingas leva med beslut som fattas på grunder av för lite eller felaktig information. Hon menar även att alla chefsbeslut innebär någon typ av kompromiss mellan olika intressen eftersom det inte är lätt att vara alla till lags.¹⁵⁹ Ledaren bör respektera de underordnades eventuella motstånd mot idéer och förslag som hon kommer med, annars blir resultatet lidande.¹⁶⁰

¹⁵⁷ Clara 2008.04.29

¹⁵⁸ Rosell & Lundén 1997: 71-77

¹⁵⁹ Hill 2003: 155, 274

¹⁶⁰ Rosell & Lundén 1997: 75

Beslutsprocessen består av ett flertal steg. Först handlar det om att definiera problemet och de mål som man vill uppnå med att lösa problemet. Det andra steget i beslutsprocessen innebär att skaffa information som ska bidra till att beslutet som fattas är korrekt. I det tredje steget råds den beslutsfattande att diskutera beslutssituationen med andra. Genom att föra en diskussion kan chefer ta del av andras tankar och synpunkter, vilka kan vara goda råd vid beslutsfattandet. Det fjärde steget handlar om att ta fram flera alternativa lösningar och genom att väga mellan olika beslut växer oftast det bästa beslutet fram. Efter att beslutsprocessen gått igenom och ett beslut har tagits är nästa steg att planera genomförandet av beslutet. Då är det viktigt att alla som berörs av beslutet blir informerade. Genom att förankra beslutet bland de som berörs av det, blir genomförandeprocessen mycket smidigare. Till sist när beslutet är genomfört bör den beslutsfattande genomföra en uppföljning av beslutet för att skaffa sig en erfarenhet till nästa beslutsprocess.¹⁶¹

För en ny chef är beslutsfattande en, ur vissa aspekter, ny uppgift. Vissa kan ha haft tidigare arbetsuppgifter som krävt en viss form av beslut men chefspositionen innefattar att fatta beslut som rör personalen, vilket nya chefer inte har haft ansvar för tidigare. Att som ny chef tvingas ta beslut som kan få negativa konsekvenser och reaktioner från medarbetare är svårt. En ny chef är beroende av vad de underordnade tycker om henne och Hill påpekar att nya chefer har en stor önskan om att bli omtyckta.¹⁶² Därför kan vi konstatera att det blir en utmaning för nya chefer att gå mot strömmen och ibland vara banbrytande, för att leda företagets utveckling framåt. Eftersom de ofta tvingas ta beslut utan att ha tillräckligt med information kan vi fastställa att det är viktigt för dem att våga. Som Rosell och Lundén nämner består beslutsprocessen bland annat av att samla in information.¹⁶³ Vi har dock, i likhet med Hill, observerat att chefer tvingas fatta många beslut utan den information som de skulle vilja ha och behöva. Som ny chef kan detta vara speciellt svårt eftersom de inte har tidigare erfarenheter att luta sig emot. I de situationer där de nya cheferna måste försvara sitt beslut blir det problematiskt om de inte haft tillräckligt med information inför beslutet. Vi ser att Sandra som är receptionschef har relativt stora befogenheter att fatta beslut och att hon tar hjälp av sitt eget omdöme i många situationer:

Jag kan ta ganska mycket beslut och känna att jag kan stå för dem, och att ingen kommer att ifrågasätta varför jag har tagit det beslutet. Så länge man har sunt förnuft så funkar det.¹⁶⁴

¹⁶¹ Rosell & Lundén 1997: 71-77

¹⁶² Hill 2003: 97

¹⁶³ Rosell & Lundén 1997: 71-77

¹⁶⁴ Sandra 2008.05.05

Vi reflekterar kring att beslutsfattandet blir speciellt problematiskt i tjänsteverksamheter eftersom branschen präglas av att fatta snabba beslut för att kunna agera direkt, och det är mycket sällan som all nödvändig information finns att tillgå när en oväntad situation uppstår. Ett exempel på detta är om det blir problem med hotellets datasystem under en kväll eller på en helg när supporttjänsten är betydligt dyrare än under dagtid. Chefen måste då kunna fatta ett beslut huruvida personalen ändå ska kontakta supporttjänsten eller om de ska ha is i magen och hoppas att det räcker att åtgärda problemet nästkommande vardag.

Som Rosell och Lundén säger är beslutets karaktär avgörande för om de anställda ska vara med och bestämma eller inte.¹⁶⁵ Vi menar att det är svårt att fatta beslut som alla är med på, särskilt om chefen fattar ett beslut som berör många, men utan någon form av förankring hos personalen finns det risk för att chefen skapar en irritation bland medarbetarna och vi kan konstatera att detta kan få konsekvenser på servicenivån i tjänsteföretaget. En ledares tankar kring beslutsfattandet beskrivs av respondenten Sandra:

[Det går inte att alla fattar beslut], utan en person måste bestämma.¹⁶⁶

Nya chefer kan ha svårigheter att balansera mellan att vara för auktoritära, och därigenom riskera att skapa negativ stämning, och att ta för mycket hänsyn till medarbetarna vid beslutsfattande och därmed förlora sin auktoritet och kanske även respekt. Detta är en balansgång för nya chefer inom tjänsteverksamheter. Att nya chefer har svårt att disponera sin tid, vilket vi tidigare nämnt, innebär att det är problematiskt för dem att finna tid att införskaffa nödvändig information inför ett beslutsfattande. Malin som är hotellchef på ett mindre hotell beskriver beslutsfattande på följande sätt:

Vem som fattar beslut är beroende på vilka beslut det handlar om. /.../
Det går inte alltid att alla ska vara med på beslutet i stora företag, men i mitt företag går det inte att ta ett beslut utan att ha med personalen.¹⁶⁷

I detta avsnitt har vi, genom att ställa litteraturen om beslutsfattande mot tjänstesektorns särdrag, kommit fram till att beslutsfattande är svårt för alla nya chefer, men vi anser att det är speciellt problematiskt för nya chefer i tjänstesektorn eftersom branschens karaktär kräver snabba beslut och på grund av detta har inte chefen alltid tillgång till relevant information. Vi har även kommit fram till att beslutsfattande är problematiskt för nya chefer inom tjänstesektorn eftersom

¹⁶⁵ Rosell & Lundén 1997: 77

¹⁶⁶ Sandra 2008.05.05

¹⁶⁷ Malin 2008.04.29

företagets servicenivå kan minska om chefen fattar ett beslut som inte de anställda ställer sig bakom.

6.2 Att delegera

En av chefers arbetsuppgifter är att utbilda och utveckla sina medarbetare och förse dem med relevant information och verktyg för att de ska kunna utföra sitt arbete och lösa eventuella problem på egen hand¹⁶⁸. Det är viktigt att ledaren vågar delegera eftersom detta ger henne möjlighet att ägna sig åt sina egentliga arbetsuppgifter, samtidigt som hon visar tillit till sina medarbetare och på så sätt bidrar till deras arbetsstillfredsställelse, vilket i sin tur ökar deras motivation.¹⁶⁹ Hill har funnit att det är svårt för chefer att släppa taget om sin gamla identitet som innebar att de utförde i stället för att leda. Detta kan medföra att nya chefer har svårt att delegera arbetsuppgifter.¹⁷⁰ Ytterligare en aspekt som kan hämma delegering är att det kan vara svårt för chefen att släppa taget om vissa uppgifter, av rädsla för att de inte ska bli tillräckligt bra utförda, vilket i sin tur skulle kunna leda till kritik mot chefen själv. Genom delegering överförs en del av makten till medarbetarna samtidigt som chefen själv får mindre kontroll och detta brukar upplevas som en utmaning för en chef.¹⁷¹ För att hantera dessa problem kan en ny chef utvärdera sina medarbeters kompetens och motivation för att på så vis kunna delegera rätt uppgift till rätt person. Det är även viktigt att göra en ordentlig uppföljning av att uppgiften är utförd på rätt sätt och på rätt tid.¹⁷² I en tjänsteverksamhet är personalen en avgörande faktor för framgång och att som chef säkerställa att medarbetarna gör sitt bästa och levererar god service är svårt.¹⁷³ När chefen känner att hon har kunnig och kompetent personal kan hon delegera mer ansvar. Eftersom det är medarbetarna som bemöter gästen och som medverkar vid sanningens ögonblick är befogenheter att lösa eventuella problem direkt avgörande för att gästen ska uppleva god service. Detta innebär att medarbetarnas handlingsfrihet är en kritisk faktor för att få nöjda gäster.¹⁷⁴

Hill menar att en svårighet i början för nya chefer kan vara att inse att de inte behöver vara experter på allt, utan att deras arbetsuppgift istället består av att se till att arbetet blir utfört på ett så effektivt och bra sätt som möjligt. Ett misstag som ofta görs är att nya chefer tror att de måste prestera direkt och lösa alla problem, därför är det vanligt att de försöker skynda fram resultat

¹⁶⁸ Grönroos 2002: 133

¹⁶⁹ Rubenowitz 2004: 40-41

¹⁷⁰ Hill 2003: 139-144, jfr De Klerk 1990: 31-32

¹⁷¹ Wilson 2003: 84

¹⁷² Hill 2003: 141-144

¹⁷³ Wilson 2003: 84

¹⁷⁴ Grönroos 2002: 133

istället för att uppmuntra och stödja medarbetarna och inse att de inte måste eller kan ha svar på allt.¹⁷⁵

Vi hävdar att anledningen till att nya chefer tycker att det är svårt att delegera arbetsuppgifter beror på att när hon är ny på sin position vill den nya chefen gärna visa sig kompetent och därför kan det kännas svårt att överlåta uppgifter på medarbetarna. Enligt oss kan delegering av uppgifter till medarbetarna även leda till att den nya chefen känner sig överflödig i början eftersom hon ännu inte hunnit sätta sig in i sina uppgifter och inte vet exakt vad det är hon ska göra. Ett annat problem som vi ser i samband med att den nya chefen delegerar uppgifter är om hon överlåter uppgifter som hon inte själv behärskar fullt ut, eftersom det då blir svårt för henne att kunna kontrollera att de underställda utför arbetsuppgifterna på bästa sätt.

Genom att delegera uppgifter i början av sitt chefskap visar den nya chefen att hon litar på sina medarbetare, vilket kan göra dem mer positivt inställda till henne. Det är dock av betydelse att chefen är tydlig med att hon ska vara den som har det övergripande ansvaret, för att medarbetarna ska vara medvetna om att chefen inte måste vara expert på allt. Sandra ger ett tydligt exempel på detta:

Idag kan jag känna att det är tur att jag har så duktiga medarbetare, för jag kan inte allting, alla de här smådetaljerna i receptionen som de är helt fantastiska på. Men man behöver faktiskt inse att jag inte ska vara expert på varje detalj, utan jag ska vara expert på någonting annat.¹⁷⁶

Vi tror också att delegering, liksom många andra delar av ledarskap, är något som blir lättare att hantera med tiden i takt med att chefen ser vilka kompetenser medarbetarna har och hur de arbetar. Detta får vi ett exempel på från den av våra respondenter som varit längst på sin position:

I början var det väldigt svårt, man var van att göra allt själv och man hade ju ingen erfarenhet. Fördelarna är ju att medarbetarna växer i sina roller /.../ och mig själv har det avlastat väldigt mycket. /.../ Det är jättebra med delegering, man kan inte göra det tillräckligt egentligen.¹⁷⁷

Vi har observerat att delegering är problematiskt för en ny chef inom tjänstesektorn. På grund av att den nya chefen inte har hunnit få reda på vilka kompetenser medarbetarna har, är det svårt för

¹⁷⁵ Monster rekrytering

¹⁷⁶ Sandra 2008.05.05

¹⁷⁷ Malin 2008.04.25

henne att veta vem hon ska delegera till. Eftersom personalen är avgörande för tjänsteföretagets framgång kan det vara extra svårt för nya chefer i denna sektor att våga lita på och överlåta ansvar till medarbetarna. Det kan också vara problematiskt att delegera i tjänsteföretag eftersom det är svårt att arbeta efter fastställda regler. Det är istället nödvändigt att lita på medarbetarnas omdöme i olika situationer, vilket kan vara svårt om chefen inte har lärt känna sina medarbetare. På grund av detta vet inte en ny chef hur de olika medarbetarna använder sig av sitt sunda förnuft. Vi argumenterar dock för att det är viktigt att nya chefer inte enbart ser hinder i att delegera, utan att de inser att de faktiskt måste göra det för att visa att de litar på sina medarbetare och för att underlätta sitt eget arbete.

Vi kan konstatera att delegering är en förutsättning för att kunna arbeta effektivt inom tjänstesektorn på grund av att det är viktigt att de medarbetare som arbetar nära kunderna har stor handlingsfrihet att utföra sina uppgifter. Det är medarbetarnas agerande som styr hur kunderna upplever tjänstens kvalitet. Eftersom en ny chef inom tjänstesektorn har så många olika nya arbetsuppgifter ligger delegering till grund för att den nya chefen ska kunna ägna sig åt andra viktiga uppgifter som att exempelvis coacha teamet och hantera relationer till personalen.

Hill betonar vikten av att följa upp resultatet av delegering¹⁷⁸, och vi är medvetna om att detta är en viktig faktor för att chefen ska kunna se om den delegerade uppgiften utförts på ett tillfredsställande sätt. Vi kan dock konstatera att det i en tjänsteverksamhet kan vara svårt att hinna följa upp resultaten eftersom chefens arbetstid består av så många olika uppgifter och då tror vi att det lätt blir så att andra uppgifter tar överhanden. En annan aspekt som vi argumenterar för gör det problematiskt för nya chefer att följa upp delegering i en tjänsteverksamhet är att resultaten inte alltid är konkreta. I en annan sektor kan det handla om att chefen överlåter på en medarbetare att skriva en rapport inom ett visst antal dagar. När rapporten sedan är klar kan chefen följa upp huruvida resultatet stämmer överens med önskemålen. I en tjänsteverksamhet kan det handla om att chefen delegerar exempelvis beslutsfattande vid ett klagomål och resultatet, det vill säga huruvida kunden blir nöjd eller inte, kan vara svårt för chefen att se konkret.

Det vi kommit fram till genom att ställa litteraturen om delegering mot vad tjänstesektorn kännetecknas av, är att de nya cheferna har många olika arbetsuppgifter och att det i början kan vara svårt för en ny chef att få struktur på sina uppgifter och hinna med. Därför blir delegering en

¹⁷⁸ Hill 2003: 143-144

viktig aspekt för att de nya cheferna inom tjänstesektorn ska kunna ägna sig åt viktiga uppgifter, så som personalhantering. Ett av de problem som vi funnit med delegering inom en tjänsteverksamhet är att det kan vara svårt för den nya chefen att dels hinna, men även ha möjlighet, att konkret kunna följa upp resultatet.

7 Slutsatser och avslutande resonemang

Vi inleder detta kapitel med att återge vårt syfte, för att sedan redovisa de slutsatser vi har kommit fram till med hjälp av analyserna ovan. Vi har i slutsatserna valt att ta upp de aspekter där vi har funnit de främsta skillnaderna mellan vad som finns beskrivet i ledarskapslitteraturen och hur det ser ut för nya chefer i tjänstesektorn. Avslutningsvis redogör vi för vårt bidrag till forskningen, samt ger förslag till framtida forskning.

Syftet med denna uppsats har varit att identifiera och analysera problematiska aspekter som nya chefer inom tjänsteverksamheter ställs inför vid inträdandet i en chefsroll och under den första tiden som chef. Vi anser att vi har besvarat vårt syfte genom att utföra en kvalitativ litteraturstudie där vi ställt två teoretiska utgångspunkter; tjänstesektorns särdrag och omställningen som det innebär att bli chef, mot chefers arbetsuppgifter som de är beskrivna i den existerande ledarskapslitteraturen. För att illustrera våra analyser har vi genomfört intervjuer. Vidare har vi identifierat aspekter som bidrar till att nyansera den existerande bilden av hur det är att vara chef för första gången. Genom att relatera den nuvarande kunskapen om ledarskap och nya chefers uppgifter till teorier om tjänstesektorns särdrag har vi kommit fram till våra slutsatser. Vi presenterar här en modell som vi tagit fram för att illustrera vårt bidrag till forskningen:

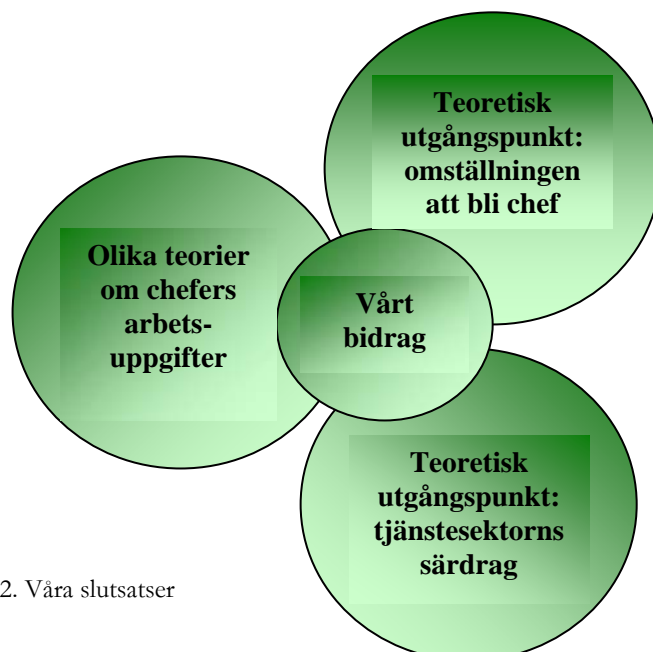


Fig 2. Våra slutsatser

7.1 Resultat

Genom att ställa teorier om tjänstesektorns särdrag och omställningen som det innebär att bli chef, mot nuvarande kunskap om chefers arbetsuppgifter har vi i våra analyser kommit fram till att det finns vissa områden som skiljer sig. Det vi funnit om att vara ny chef inom tjänstesektorn stämmer inte alltid överens med existerande litteratur om chefers arbetsuppgifter. Vi redovisar här de aspekter som vi funnit skiljer sig mest från litteraturen och i de fall slutsatserna kan sättas in i ett vidare sammanhang redogör vi för detta. I Bilaga 2 har vi ställt upp samtliga arbetsuppgifter som vi har analyserat i uppsatsen, för att visa vilka aspekter som skiljer sig från och vilka som stämmer överens med existerande litteratur.

Vi har argumenterat för att det inom tjänstesektorn är viktigare för chefer att kunna leda människor och hantera relationer eftersom lönsamheten inom denna sektor är beroende av personalens kompetens och engagemang till arbetet. Dessutom påverkas flera andra aspekter och arbetsuppgifter av chefens förmåga att hantera relationer, vilket innebär att denna uppgift är den mest centrala för nya chefer inom tjänstesektorn. Vi har kommit fram till att nya chefer inom tjänstesektorn redan från början inser att den viktigaste aspekten i chefskapet är att hantera relationer, medan den existerande forskningen visar att nya chefer kommer till insikt om att det är viktigt att hantera relationer först en bit in i sitt ledarskap. Som vi konstaterade i uppsatsens inledande del blir gränsen mellan tillverkande företag och tjänsteföretag allt mer diffus. Chefer inom tillverkningssektorn kan därför gagnas av att dra lärdom av hur ledarskap utövas inom tjänsteverksamheter. Om denna kunskap kan utnyttjas inom den tillverkande sektorn så skulle det kunna leda till att en ny chef inom dessa verksamheter inser att den viktigaste uppgiften hon har är att leda människor, redan innan hon tillträder sin position, och därigenom kan chefen snabbare komma in i sin nya roll.

En annan slutsats som vi kan dra efter vår analysgenomgång är att det inom litteraturen finns en outforskad aspekt gällande team; vikten av att få med hela personalstyrkan vid teamskapande. Vi kan konstatera att tjänstesektorn har hög personalomsättning, samt en högre andel extra- och deltidsanställd personal än andra branscher. Detta tolkar vi som att arbetet med teamskapande blir svårare än inom andra branscher. Ur ett kvalitetsperspektiv är det viktigt att skapa välfungerande team för att främja en god stämning på arbetsplatsen och därigenom underlätta säkerställandet av servicekvaliteten i företaget. För nya chefer är det viktigt att inse betydelsen av att skapa ett team där alla i personalstyrkan ingår. Vi har observerat att många författare skriver om vikten av att skapa effektiva team, men vi ser dock en ytterligare aspekt i detta. Vi kan

konstatera att det i litteraturen inte nämns att det kan vara medarbetaren själv som inte vill vara med i teamet och att det då blir svårt för chefen att veta hur hon ska engagera den anställda.

Ett annat exempel där våra observationer skiljer sig från nuvarande teorier är förmågan att motivera personalen. Denna aspekt beskrivs inte som lika viktig i den existerande litteraturen, som vi har påvisat att den är för nya chefer i tjänstesektorn. Vi har konstaterat att de anställda måste vara motiverade för att de ska utföra sitt arbete på ett tillfredsställande sätt, och att chefs förmåga att motivera personalen därigenom påverkar tjänsternas kvalitet och därmed företagets lönsamhet. Det är av större vikt för chefer att motivera sina anställda inom tjänsteverksamheter än inom andra sektorer och vi vill illustrera detta genom att ge ett exempel: Om en person som arbetar inom bilindustrin inte känner motivation inför sina arbetsuppgifter, påverkar detta inte kvaliteten på den bil som kunden köper. Om en anställd på en restaurang däremot känner sig omotiverad inför sina uppgifter, är det svårt för henne att inte låta känslorna gå ut över arbetsuppgifterna, vilket i allra högsta grad påverkar tjänstekvaliteten för gästen.

Ytterligare en aspekt där den nuvarande litteraturen skiljer sig från vad vi kommit fram till i våra analyser, är att vi har funnit att det kan vara svårare att ge feedback till medarbetare inom tjänstesektorn eftersom feedbacken där tenderar att handla mer om personlighet än om arbetsuppgifternas resultat. I tjänstesektorn kan det vara svårare att ta upp negativ feedback direkt när en viss situation uppstår, eftersom det kan leda till att feedbacken framförs på ett sätt som gör att mottagaren tar det personligt, vilket kan få en direkt påverkan på servicemötet. Att ge feedback av det personliga slaget till sina medarbetare kan också vara så problematiskt för en ny chef att hon istället väljer att inte kommentera problemet, så länge problemet inte får några allvarliga konsekvenser.

Vi har argument för att delegering inom tjänstesektorn kan vara svårare än inom andra branscher. Inom denna sektor är det på grund av branschens karaktär svårare för nya chefer att delegera eftersom uppföljningen av uppgifterna ibland kan vara mer problematisk. Eftersom tjänster inte är konkreta är det svårt att se resultatet av en utförd tjänst och om den nya chefen inte kan se resultatet av delegeringen är det svårt för henne att följa upp om medarbetarna utför uppgifterna på ett tillfredsställande sätt. För en ny chef, som har många nya arbetsuppgifter att hantera, samtidigt som hon saknar erfarenhet, kan det innebära att andra arbetsuppgifter tar överhanden och att hon därför inte hinner arbeta med uppföljning. Att det kan vara mer problematiskt för nya chefer inom tjänstesektorn att göra uppföljningar på uppgifter som de har delegerat skulle vi

kunna se utifrån ett vidare perspektiv; att kontrollering av hur väl personalen utför sina arbetsuppgifter kan vara svårare i allmänhet inom tjänstesektorn. Detta grundar vi på att det inte är lika uppenbart vilka resultat arbetet ger. Dessutom skapas tjänsten samtidigt som den konsumeras och det går därför inte att bedöma tjänstens kvalitet eller se resultatet i förväg.

Vi tror att chefens sätt att agera inledningsvis formar hennes framtida ledarskap eftersom den nya chefens personal tolkar hennes beteende och redan från början skapar sig en uppfattning om hur hon är som person och som chef. Medarbetarna agerar sedan även fortsättningsvis utifrån detta i interaktionen med chefen och vi hävdar att den första bild som de anställda får av chefen påverkar hennes beteende och att hon sedan kan ha svårt att förändra hur de uppfattar henne. Samtidigt är det vanligt förekommande att nya chefer ser utvecklingspotential och har många tankar om förbättringar som de vill genomföra. Detta kan leda till att chefen uppfattas som en person som tar stor plats och de anställda kan uppleva att deras tidigare rutiner kritiserar av den nya chefen. Som vi tidigare i uppsatsen har konstaterat kan det vara en användbar strategi att visa ödmjukhet inför sin nya position och respekt för sin nya arbetsplats eller avdelning genom att inte införa alltför drastiska förändringar i början av sitt chefskap.

Vi har funnit att problematiken i de arbetsuppgifter som vi redogör för att chefer utför inte är unik för nya chefer och avslutningsvis kan vi konstatera att många av de redan problematiska arbetsuppgifterna för nya chefer blir än mer problematiska för nya chefer inom tjänstesektorn på grund av branschens karaktär.

7.2 Bidrag till forskningen

Vårt bidrag till forskningen är att vi har nyanserat nuvarande teorier om chefers arbetsuppgifter genom att beskriva problematiska aspekter som kan uppstå för nya chefer inom tjänstesektorn. Vi redogör kortfattat för våra slutsatser i Bilaga 2.

7.3 Förslag till framtida forskning

Som förslag till vidare forskning tycker vi att det vore intressant att undersöka hur de anställda anpassar sig till och upplever att det är att få en ny chef. Vi tycker också att det skulle vara intressant att göra en undersökning om hur lång tid det tar innan en ny chef känner att hon kommit in i rollen som chef. Ytterligare ett förslag till framtida forskning är att utforska hur chefer inom tjänstesektorn kan arbeta för att skapa goda team, trots att branschen karaktäriseras av hög personalomsättning och en hög andel deltidsanställningar.

Vi anser att vi med vår uppsats skapat förutsättningar för vidare forskning inom området nya chefer i tjänstesektorn och möjlighet att föra ytterligare resonemang kring området, och vi hoppas att detta är ett ämne som kan väcka intresse hos kommande uppsatsskribenter.

Tack för visat intresse!

8 Källförteckning

8.1 Böcker

Ahlthrop, Birgitta. 2002. *Rollmedvetet Ledarskap: om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Liber Ekonomi, Malmö.

Ahrenfelt, Bo & Berner, Roland. 1999. *Konfliktbaseringsboken. Om vardagliga konflikter på jobbet*. Liber AB, Malmö.

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

Alvesson, Mats & Sköldbberg, Kaj. 1994. *Tolkning och reflektion – Vetenskapsfilosofi och kvalitativ metod*. Studentlitteratur, Lund.

Angelöw, Bosse. 1991. *Det goda förändringsarbetet. Om individ och organisation i förändring*. Studentlitteratur, Lund.

Backman, Jarl. 1998. *Rapporter och uppsatser*. Studentlitteratur, Lund.

Bennis, Warren. 1990. *Så skapas en ledare – Hur individer blir ledare och hur de utövar sitt ledarskap*. Förlaget Börsen, Lund.

Bryman, Alan. 2002. *Samhällsvetenskapliga metoder*. Liber, Malmö.

Bryson, John R., Daniels, Peter W. & Warf, Barney. 2004. *Service Worlds. People, Organisations, Technologies*. TJ International Ltd, Cornwall.

Carlson, Helén och Nilsson, Agnete. 1999. *Ledtrådar till ett moget ledarskap*. Studentlitteratur, Lund

Covey, Stephen R. 2004. *The Seven Habits of Highly Effective People. Powerful Lessons in Personal Change*. Simon & Schuster UK Ltd, London.

- De Klerk, Andreas. 1990. *Att Leda. Svenska Personalhandboken*. AB Timbro, Värnamo.
- Grönroos, Christian. 2002. *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Grönroos, Christian i Corvellec, Hervé och Lindquist, Hans (red.). 2005. *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Liber Ekonomi, Malmö.
- Guerrier, Yvonne och Adib, Amel (red.). 2002. *Working in the hospitality industry*. i Lashley, Conrad & Morrison, Allison. *In search of hospitality. Theoretical perspectives and debates*. Elsevier Science Ltd, Oxford.
- Gummesson, Evert. 2000. *Qualitative Methods in Management Research. 2nd ed.* Sage Publications Ltd, Thousand Oaks, California.
- Hill, Linda A. 2003. *Becoming a Manager. How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Harvard Business School Press, Boston.
- Jacobsen, Dag Ingvar. 2002. *Vad, hur och varför? Om metodval i företagsekonomi och i andra samhällsvetenskapliga ämnen*. Studentlitteratur, Lund.
- Kotter, John P. 1990. *A Force for Change. How Leadership Differs from Management*. Simon & Schuster Inc., New York.
- Kvale, Steinar. 1997. *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Studentlitteratur, Lund.
- Mintzberg, Henry. 1989. *Mintzberg On Management: Inside Our Strange World of Organizations*. The Free Press, New York.
- Nilsson, Kerstin. 2002. *Ekonomi i hotell- och restaurangföretag*. Sellin & Partner Bok och Idé AB, Stockholm.
- Normann, Richard. 2000. *Service Management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. Liber AB, Malmö.

Rienecker, Lotte. 2003. *Problemformulering*. Liber, Malmö.

Rienecker, Lotte och Stray Jörgensen, Peter. 2004. *Att skriva en bra uppsats*. Liber, Malmö.

Rosell, Lennart & Lundén, Björn. 1997. *Ledarskap. Praktisk handbok för företagare och chefer*. Björn Lundén Information AB, Näsvisen.

Rubenowitz, Sigvard. 2004. *Organisationspsykologi och ledarskap*. Tredje upplagan. Studentlitteratur, Lund.

Tyrstrup, Mats. 2005. *På gränsen till fiasko. Om ledarskapets vardag och det improviserade inflytandet*. Studentlitteratur, Lund.

Walker, John R. 1999. *Introduction to Hospitality*. 2nd ed. Prentice Hall, New Jersey.

Westrup, Ulrika, Eldh, Christer & Sjöbeck Karin. 2005. *Skrivhandboken. Vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. Institutionen för Service Management Lunds Universitet, Campus Helsingborg.

Wennberg, Bodil. 2000. *EQ på svenska. Emotionell intelligens i föräldrarollen i relationen på arbetsplatsen i skolan*. Bokförlaget Natur och Kultur, Stockholm.

Wilson, Fiona. 1999. *Organisation, arbete och ledning – en kritisk introduktion*. Liber AB, Malmö.

8.2 Artiklar

Alvesson, Mats och Sveningsson, Stefan. 2003. (1) Managers doing leadership: The extraordinaryization of the mundane. *Human Relations*. Volume 56 (12): 1435-1459:042356. Sage Publications Ltd. London

Alvesson, Mats och Sveningsson, Stefan. 2003. (2) The great disappearing act: difficulties in doing "leadership". *The Leadership Quarterly* 14 (2003) 359-381.

Baldoni, John. 2004. On Becoming A Manager. *Leadership Now – Building A Community of Leaders*. www.leadersrhipnow.com, <http://www.leadershipnow.com/baldoni.html> Läst: 2008.04.10

Capelli, Peter. 2000. A Market-Driven Approach to Retaining Talent. *Harvard Business Review*. Jan-feb 2000.

Deignan, Paul. 2005. A Manager's Daily Checklist. *Food Management*. Okt 2005; 40, 11; ABI/INFORM Global pg. 22.

Goleman, Daniel. 1998. What Makes a Leader? *Harvard Business Review*. Nov-dec 1998.

Goleman, Daniel. 2000. Leadership That Gets Results. *Harvard Business Review*. Mar-apr 2000.

Vene, Elisabeth. 2008. Hon chefar över polarna. *Ny Teknik*. 2008.04.02:14.

Walsh, Kate & Taylor, Masako S. 2007. *Developing In-House Careers and Retaining Management Talent: What Hospitality Professionals Want from Their Jobs*. Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.

8.3 Elektroniska källor

Industrial Relations Victoria Department of Innovation, Industry & Regional Development. Undersökning om deltidsanställningar inom hotell- och restaurangbranschen: https://www.business.vic.gov.au/busvicwr/_assets/main/lib60072/qptw-hospitality-a4.pdf Läst 2008.04.17

Monster rekrytering: http://content.monster.se/132_sv_pf.asp Läst 2008.04.10

Shortcut karriärcommunity: www.shortcut.nu/Default.aspx?documentID=33&articleId=360
Läst 2008.04.10

8.4 Rapporter

Framtidsbranschen som glömde sina anställda. 2007:04. Framställd av Hotell- och Restaurangfacket, hämtad via deras hemsida: <http://www.hrf.net/index.php?p=106> Läst 2008.04.17

8.5 Muntliga källor:

Intervju med Malin, hotellchef på ett mindre hotell i södra Sverige. 2008.04.25.

Intervju med Clara, receptionschef på ett medelstort hotell i södra Sverige. 2008.04.29.

Intervju med Sandra, receptionschef på ett medelstort hotell i västra Sverige. 2008.05.05.

Bilaga 1: Intervjuguide

Bakgrundsinformation:

- Befattning:
- Kan du berätta lite om din bakgrund? Har du någon utbildning inom just hotell och restaurang? Ledarskapsutbildning eller liknande?
- Hur länge har du varit chef?
- Hade du någon tidigare erfarenhet inom den avdelning/det område som du nu är chef för?
- Vilka huvudsakliga arbetsuppgifter ingår? Hur ser en typisk dag ut?
- Hur många anställda har du under dig?

Inträdandet i chefspositionen:

- Hur blev du rekryterad till din position? Internt eller utifrån?
- Sökte du tjänsten själv eller blev du tillfrågad av någon högre upp i företaget?
- Hur blev du ”inskolad” i rollen?
- Om internt rekryterad, hur upplevde du att det var att bli chef över tidigare kollegor? Uppstod några problem? Hur tror du att de upplevde det?

Tankar om chefskap:

- Vad tänkte du om chefskap innan du blev chef?
- Vad tänker du om chefsrollen nu?
- Vad var det svåraste med att bli chef? Den största omställningen?
- Vilka förväntningar hade du på ditt jobb innan du blev chef?

Hantera personal:

- Hur hanterar du eventuella konflikter på arbetsplatsen?
- Hur motiverar du dina medarbetare?
- Hur arbetar ni med feedback? Hur får du till exempel reda på vad medarbetarna tycker och tänker?
- Brukar du delegera arbete?
- Hur arbetar du för att medarbetare ska utföra ett så bra arbete som möjligt? Hur hanterar du krav på kostnadsbesparingar och samtidigt levererar god service?
- Känner du att din personal tar sig till och lyssnar på det du säger?

Ditt chefskap i organisationen:

- Upplever du att de krav som ställs på dig är rimliga?
- Vem tar beslut, hur ser beslutsprocessen ut?

Slutligen:

- Vilka egenskaper tycker du utmärker en bra chef?
- Är det något som du skulle vilja tillägga?

Bilaga 2: Slutsatser

Mer problematiskt för nya chefer i tjänstesektorn, än beskrivet i litteraturen:

Hur:

4 Att hantera relationer	Den bild av att hantera relationer som framställs i existerande litteratur skiljer sig från hur relationshantering för nya chefer inom tjänstesektorn ser ut. Vi har påvisat detta genom att visa att det är den mest centrala uppgiften inom denna sektor då personalen är den viktigaste resursen. Vi har konstaterat att nya chefer inom tjänstesektorn redan när de tillträder sin chefsposition är medvetna om detta.
---------------------------------	--

Aspekter som stämmer överens med litteraturen:

Hur:

4.1 Att leda tidigare kollegor	Vi har funnit att det inte skiljer sig nämnvärt mellan vad som framställs i litteraturen om att leda tidigare kollegor och hur detta ser ut för nya chefer inom tjänstesektorn.
---------------------------------------	---

<p>4.2 Att skapa ett team</p>	<p>Att skapa väl fungerande team är både svårare och viktigare för nya chefer inom tjänstebranschen än vad som beskrivs i nuvarande forskning eftersom denna bransch karaktäriseras av att ha fler extra- och deltidsanställda än många andra branscher.</p>
<p>5 Att kommunicera</p>	<p>Vi har konstaterat att kommunikation är viktigare inom tjänstesektorn eftersom den är beroende av informationspridning till och från personalen. Eftersom tjänsteföretag måste kunna erbjuda helhetslösningar är kraven på samarbete mellan avdelningar större än inom andra sektorer.</p>

<p>5.3 Att hantera konflikter</p>	<p>Vi har sett att konflikthantering är en arbetsuppgift som är lika viktig och svår oberoende av vilken bransch chefen agerar inom.</p>
--	--

<p>5.1 Att motivera</p>	<p>Att motivera sina medarbetare är en uppgift som vi har observerat är viktigare för nya chefer inom tjänstesektorn än vad den beskrivs som i existerande litteratur eftersom personalen påverkar tjänsteföretags lönsamhet. Motivering är även viktigare då branschen karaktäriseras av låga löner och låg status samtidigt som personalomsättningen är hög</p>
<p>5.2 Att ge och ta emot feedback</p>	<p>Vi har kommit fram till att feedback är en arbetsuppgift som är svårare inom tjänstesektorn eftersom feedbacken ofta handlar om den anställdes personlighet. Denna aspekt saknas inom nuvarande forskning.</p>

<p>6 Att planera</p>	<p>Planering är svårare för nya chefer inom tjänstesektorn än vad som beskrivs i litteraturen eftersom branschen karaktäriseras av ojämn efterfrågan och att planeringen försvåras av att chefen saknar erfarenhet.</p>
<p>6.1 Att fatta beslut</p>	<p>Beslutsfattande är en arbetsuppgift som är svårare för nya chefer inom tjänstesektorn än vad som finns beskrivet om den idag, eftersom besluten ofta behöver fattas snabbt och utan att chefen har tillgång till fullständig information.</p>
<p>6.2 Att delegera</p>	<p>Vi har funnit att litteraturen om delegering skiljer sig från våra observationer då vi har sett att uppföljningen av delegerade arbetsuppgifter inom tjänstesektorn försvåras av att tjänster inte är konkreta och att den nya chefen på grund av oerfarenhet av ledning ofta har tidsbrist.</p>