



**LUNDS UNIVERSITET**

Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

## **Vad betyder ledaren?**

- en studie om ledarskapets betydelse för en servicekultur

Anna Amberntsson

Philip Hjelt

Katja Johannesson

Handledare:  
Anette Svingstedt  
Filippa Säwe

C-uppsats  
Vt 2006

## Sammanfattning

**Titel:** Vad betyder ledaren? – en studie om ledarskapets betydelse för en servicekultur

**Författare:** Anna Amberntsson, Philip Hjelt, Katja Johannesson

**Handledare:** Anette Svingstedt, Filippa Säwe

**Kurs:** SMT 302, kandidatuppsats 10 p, Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet

**Problemdiskussion:** Ute i arbetslivet är det inte alla ledare inom servicesektorn som handlar såsom de borde för bibehållandet av en bra servicekultur inom organisationen. För att en servicekultur överhuvudtaget ska vara möjlig finns det en rad samverkande processer mellan ledare och personal som kan leda till att en god servicekultur skapas och bibehålls. Vi tyckte därför att det skulle vara intressant att närmare undersöka vilken betydelse och vilka möjligheter, färdigheter och tekniker för påverkan av servicekulturen en ledare egentligen har.

**Syfte:** Syftet med undersökningen är att öka kunskapen kring ledningens möjligheter till att bibehålla en servicekultur. Detta genom att lyfta fram teoretiska begrepp som sedan illustreras utifrån två hotellföretag.

**Metod:** Genom att utföra en rad kvalitativa djupintervjuer med ledare och personal på två hotell har vi fått fram hur dessa intervjupersoner ser på sin organisation när det gäller ledarskap och servicekultur.

**Teori:** Teorin är i första hand hämtad från tjänsteforskningen och den nordiska skolans teorier. Andra ämnen, från vilka vi också hämtat litteratur är: beteendeforskning, företagsekonomi, organisationsteori och ledarskap, media och kommunikationsvetenskap.

**Empiri:** De två hotell som undersökts är utvalda till stor del för att vi trodde oss kunna hitta både likheter och skillnader i organisation och ledningsstil vilket i sig skulle kunna färga servicekulturen samt då det handlar om en lite större och en lite mindre organisation. Hotellen är belägna i Lund/Malmöområdet.

**Slutsatser:** De viktigaste slutsatserna som vi kunnat dra utav vår undersökning är att ledarskapet och servicekulturen går hand i hand. En ledare som signalerar mjuka värden och inte sätter sig över sin personal utan väljer att se och kommunicera med dem har större chans att lyckas påverka servicekulturen i positiv riktning. Det finns en rad viktiga punkter i vilka ett ledarskap kan brista och på så sätt påverka servicekulturen och bemötandet gentemot gästen i olika grad.

**Nyckelord:** *servicekultur, kultur, ledarskap och kommunikation*

## Innehållsförteckning

1 Inledning.....	4
1.1 Problembeskrivning .....	5
Vad säger Susannes berättelse oss?.....	5
1.3 Frågeställning .....	6
1.4 Disposition .....	6
1.5 Källkritik .....	7
2 Metod .....	8
2.1 Övergripande val .....	8
2.2 Val av litteratur.....	9
2.3 Empiri.....	10
2.4 Intervjuval .....	11
2.4.1 Presentation av intervjupersonerna .....	11
2.5 Metodologiska val .....	12
2.6 Intervjuguide .....	13
2.7 Intervjuteknik .....	13
2.8 Intervjuanalys .....	15
3 Teori .....	16
3.1 Tjänstesamhället.....	16
3.1.1 Ännu ett grundläggande antagande .....	16
3.2 Bakgrund .....	17
3.2.1 Tjänstens särdrag.....	18
3.3 Servicekultur .....	18
3.3.1 Vad krävs för en god servicekultur? .....	19
3.3.2 Ledningens betydelse för en god servicekultur.....	19
3.4 Servicekulturens karaktärsdrag – tre nyckelord .....	20
3.4.1 Kundens betydelse.....	20
3.4.2 Delaktighet/teamkänsla .....	21
3.4.3 Handlingsfrihet.....	22
3.5 Ledarskap .....	24
3.5.1 Ledarskap - definition .....	24
3.5.2 Ledarskap i tjänstesamhället .....	24
3.5.3 Vad karaktäriserar en ledare inom servicebranschen? .....	25
3.5.4 Olika ledarskapsroller .....	26
3.6 Motivation .....	28
3.7 Kommunikation.....	28
3.8 Sammanfattning av teorin .....	29
4 Empiri och analys.....	32
4.1 Servicekulturens karaktärsdrag – tre nyckelord .....	32
4.1.1 Empiri utifrån kundens betydelse.....	32
4.1.1.1 En analys utifrån kundens betydelse .....	32
4.1.2 Empiri utifrån delaktighet .....	33
4.1.2.1 En analys utifrån delaktighet.....	34
4.1.3 Empiri utifrån handlingsfrihet.....	34
4.1.3.1 En analys utifrån handlingsfrihet .....	35
4.2 Ledarskapet .....	36
4.2.1 Empiri utifrån roller .....	36

## Vad betyder ledaren?

4.2.1.1 En analys utifrån roller .....	38
4.2.2 Empiri utifrån motivation .....	40
4.2.2.1 En analys utifrån motivation .....	41
4.2.3 Empiri utifrån kommunikation .....	42
4.2.3.1 En analys utifrån kommunikation .....	44
4.3 Sammanfattning av analysen .....	45
5 Slutsatser .....	47
6 Diskussion .....	51
7 Summering .....	53
8 Reflektioner .....	54
Källförteckning .....	56
Bilaga: Intervjuguiden .....	58

## 1 Inledning

---

*I den inledande delen möter läsaren först en berättelse ur verkligheten och får en presentation av problemet. Därefter visas syftet och sedan den konkreta frågeställningen. Kapitlet avslutas med att ge läsaren en överblick över hur uppsatsen är upplagd.*

---

*Susanne, 32, berättar:*

*För några år sedan jobbade jag som receptionist på ett hotell i en mindre skånsk stad. Det var ett medelålders par som ägde och drev det här hotellet och vi var sju-åtta som jobbade heltid på företaget. Vi anställda kom väl egentligen ganska bra överens. Det hände ganska ofta att vi tog en öl efter jobbet eller att man satt kvar och fikade efter att ens arbetspass var slut. Problemet var bara att ägarna, särskilt kvinnan, gjorde allt hon kunde för att vi anställda inte skulle komma överens. När någon inte var närvarande pratade hon skit om den och när den kom, pratade hon skit om någon annan. Så höll det på. Hon kunde till och med hitta på saker som till exempel att någon anställd sagt något dåligt om någon annan på företaget. Detta gjorde hon bara för att skapa en konflikt och detta ledde ju självklart till dålig stämning mellan oss anställda. Ingen vill ju hjälpa en kollega som man tror pratar skit om en, heller. Man hade alltid jättemycket att göra och långa arbetspass. Man var inte bara receptionist och skulle ha hand om in- och utcheckningar utan man skulle även själv ha hand om frukost, tvätt, städa rum, diska och städa i matsal och sånt om det var färre än 30 gäster på hotellet. Ibland var man så stressad så att man trodde att man skulle bli tokig och detta påverkade ju såklart gästerna och servicen till dem. Jag kände ofta att jag lät för sur och tvär mot en gäst eller att jag helt enkelt struntade i att göra saker fastän jag visste att det skulle ha varit bra för gästen och för hotellet, för varför skulle jag göra saker som någon annan vann på. Jag fick ju aldrig minsta lilla kredit för det och ingenting kunde man påverka själv heller! Det blev en ond cirkel! Jag slutade förstås efter ett tag och jag vet att det var flera som gjorde detsamma. Kanske har hon, kvinnan, bättrat sig nu. Det går ju inte att driva ett hotell på det sättet!*

## 1.1 Problembeskrivning

### ***Vad säger Susannes berättelse oss?***

En god servicekultur sätter kunden i fokus, enligt tjänsteforskarna. För att detta ska vara möjligt att göra krävs det att personalen trivs med sitt arbete, upplever teamkänsla och delaktighet i verksamheten, har möjlighet att agera fritt inom vissa ramar, blir uppskattade av chefer och kolleger och känner att ge god service till gästen gagnar dem själva på något sätt (jfr Bang 1999; Grönroos 2002; Normann 2000).

Dessa faktorer är självklara i teorin men tyvärr ser det ibland lite annorlunda ut i praktiken. En stor del av ansvaret för att skapa en god servicekultur ligger hos chefen. Denne måste förstå hur viktiga de mänskliga resurserna är för företaget och handla därefter. (jfr Alvesson 2001) Normann skriver i sin bok *Service Management – ledning och strategi i tjänsteproduktionen* att de flesta tjänster utgörs av handlingar och interaktioner som är typiska sociala företeelser. *”Kontroll och ledning av sociala företeelser kräver särskilda färdigheter och tekniker.”* (Normann 2000, sid 27).

Vi ser i Susannes berättelse att chefen saknar dessa färdigheter och tekniker. I hennes fall är det chefen som gör det omöjligt för de anställda att ge god service till gästen. Susannes berättelse vittnar vidare om att chefen har antagit en ledarroll som inte passar för en servicekultur. Det dåliga ledarskapet påverkar de anställda på ett negativt sätt vilket får konsekvenser för servicen till gästen.

Efter att ha hört och läst Susannes berättelse blir man tvungen att ställa sig frågan hur chefen på Susannes arbetsplats borde ha agerat för att uppnå och bibehålla en god servicekultur bland de anställda som i sin tur skulle ha lett till att gästen kunde sättas i främsta rummet. I denna uppsats ska vi med bakgrund i Susannes berättelse använda utvalda nyckelord från tjänsteforskningsteorin och med hjälp av empiri öka förståelsen för vilken innebörd dessa har i praktiken.

## Vad betyder ledaren?

Med utgångspunkt i två hotellföretag har vi undersökt hur ledningen försökt att underhålla en servicekultur. Vår förhoppning är att resultatet ska vara en inkörsport till ytterligare forskning om hur man bibehåller en god servicekultur så att liknande situationer som drabbat Susanne och hennes arbetsplats kan minimeras.

### **1.2 Syfte**

Syftet med undersökningen är att öka kunskapen kring ledningens möjligheter till att bibehålla en servicekultur. Detta genom att lyfta fram teoretiska begrepp som sedan illustreras utifrån två hotellföretag.

### **1.3 Frågeställning**

Den frågeställning som kommer att behandlas lyder:

*Vilka möjligheter har ledningen till att bibehålla en servicekultur inom organisationerna?*

### **1.4 Disposition**

I vårt arbetes inledande del möter läsaren först en beskrivning av problemet och får reda på varför vi anser att detta är intressant att undersöka. Syftet beskrivs före den konkreta frågeställning vi vill ha svar på. Läsaren får också reda på hur uppsatsen är upplagd samt veta vår ambition till att vara källkritiska. Allt detta finns under kapitel ett.

I kapitel två beskrivs den metod vi använt oss av så noggrant som möjligt. Här framgår vilka val vi gjort både övergripande, med teorin och med empirin samt den intervjuteknik vi använt oss av och hur vi upplevt intervjuerna.

## Vad betyder ledaren?

Det tredje kapitlet presenterar den teori vi bygger uppsatsen på. Forskningen som tas upp har koppling till begreppen tjänstesamhället, tjänsters särdrag, servicekultur, ledning, motivation och kommunikation.

I den avhandlande delen som börjar med kapitel fyra, redovisas och analyseras resultatet från de sju djupintervjuer vi gjort med chefer och personal på valda hotellföretag. Det påföljande kapitlet, kapitel fem, kommer att inrymma de slutsatser vi kunnat dra av undersökningen.

Den sista delen av uppsatsen innefattar diskussion, kapitel sex, summering kapitel sju och reflektioner, kapitel åtta. Syftet med dessa tre kapitel är i första hand att få ett bredare perspektiv på ämnet för läsaren samt öka intresset för vidare forskning.

### **1.5 Källkritik**

Vi tycker det är viktigt att man förhåller sig kritisk till sitt insamlade material. Under våra intervjuer kunde vi i viss mån känna, i första hand från ledarna i de båda hotellföretagen, att deras svar inte alltid kom spontant utan på ett sätt som kanske var lite väl anpassat till oss Service Managementstudenter. Vi tror att detta beror på deras utbildningsbakgrund inom Hospitality/Service Management. Detta är något som vi försökt att kringgå i vår analys och våra slutsatser så att framställningen och resultatet kan förstås även av läsare utanför Service Managementsfären.



## 2 Metod

---

*I detta avsnitt kommer vi att redogöra för våra metodologiska val och hur dessa har haft betydelse för vår uppsats. Först beskrivs övergripande varför ämnet valts och vilka nyckelord vi använt i uppsatsen samt varför just dessa valts ut. Slutligen redovisas val och metoder med anknytning till teori och empiri.*

---

### 2.1 Övergripande val

Inom alla organisationer finns en kultur. Hur kulturen återspeglar sig i organisationen tyckte vi generellt sett skulle vara ett mycket intressant ämne att undersöka. Det blev intressant att koppla samman ledarskap med företagskultur då vi efter att både ha läst Richard Normann (se problembeskrivning) och Mats Alvessons (se teorin) påståande kände oss motiverade till att undersöka huruvida deras antaganden stämmer. Inom serviceverksamheter, där det enligt nämnda forskare tycks krävas en särskild sorts ledarskap (Normann 2000; Alvesson 2001), verkar det inom forskningen finnas en brist på undersökningar om vad ledarskapets möjligheter vid underhållandet av servicekulturen egentligen är.

I uppsatsen har vi varit tvungna att göra vissa val då det hade blivit allt för omfattande att på ett heltäckande sätt få fram hur en viss sorts ledarskap gagnar en servicekultur. Genom att lyfta ut nyckelord utifrån tjänsteforskningsteorier och sedan studera dessa i serviceföretag, vill vi att det ska vara en inkörsport till vidare forskning i ämnet ledarskap kopplat till servicekultur. Uppsatsen är i första hand skriven ur ett ledningsperspektiv.

Teoridelen av uppsatsen inleds med att ge läsaren en övergripande teoretisk bakgrund för att öka förståelsen för varifrån nyckelorden kommer. De nyckelord vi gemensamt fastnat för utifrån Susannes berättelse och som också finns under ytan i vår intervjuguide, är kundens betydelse, delaktighet samt handlingsfrihet. Dessa beskrivs i

## Vad betyder ledaren?

servicekulturavsnittet då vi samstämmt med tjänsteforskarna (jfr Grönroos 2002; Normann 2000), anser att de är nyckelord som beskriver avgörande och viktiga punkter att studera för upprätthållandet av en servicekultur.

Under den del av teorin som behandlar ledarskapet fick vi också göra ett val. Orden motivation och kommunikation får anses vara de mest givna att undersöka innebörden av när man vill koppla samman ledarskapet med den interna kulturen i ett tjänsteföretag. Då arbete med service kan vara både fysiskt och psykiskt krävande (jfr Sandoff 2000; Svingstedt 2005), måste människor som arbetar med detta känna motivation inför arbetet. God kommunikation, inom företaget och mellan människor som arbetar där samt från ledaren och ut i organisationen är, enligt oss, en förutsättning för att en servicekultur överhuvudtaget ska kunna uppstå.

## 2.2 Val av litteratur

Vi har letat efter grundläggande litteratur på kommun- och universitetsbiblioteken i Lund. De ämnesområden som vi refererar till som grundläggande är litteratur ur områdena beteendevetenskap, företagsekonomi, organisationsteori och ledarskap, media och kommunikationsvetenskap, litteratur från nordiska skolan samt populärvetenskapliga artiklar. Vi har aktivt använt LOVISA (Lunds Universitets elektroniska bibliotek) och ELIN (Electronic Library Information Navigator) för att hitta relevant litteratur med främsta utgångspunkt i sökorden *servicekultur*, *kultur*, *ledarskap* och *kommunikation*. Materialet har sorterats ytterligare utifrån kriterierna att det skulle vara av nyare modell samt innehålla mer än ett av sökorden ovan. Litteratur som använts på tidigare kurser inom Service Managementprogrammet har varit till stor hjälp i uppsatsarbetet.

## 2.3 Empiri

För att kunna analysera vad ledarskapets möjligheter till påverkan av en servicekultur är, har vi valt två hotell att utgå ifrån. Syftet med empirin är att visa för läsaren hur de teoretiska begreppen kan användas i praktiken. Valet föll på hotellföretag eftersom vår inriktning och vårt specialintresse inom Service Management-programmet ligger inom hotell- och restaurangbranschen. Ett hotell är ofta en plats där både anställda och gäster kommer från olika bakgrund med olika värderingar, attityder och beteende vilket gör det spännande att undersöka oavsett vidare ämnesinriktning.

De hotell som studerats har valts utav flera skäl. Det främsta skälet kommer av att hotellen är välbekanta, både för oss och många människor i och utanför respektive städer. Detta, ansåg vi, skulle öka trovärdigheten till källan då vi förmodade att en väletablerad verksamhet har en ledning och en personalstyrka som måste hålla sig så nära sanningen som möjligt vid en intervju. Skulle de försköna eller rent av förtiga sanningen om sin organisation, skulle detta ha kunnat påverka själva varumärket och förtroendet för detta. Ett annat skäl till att valet föll på just dessa företag, var att vi visste att de ganska nyligen genomfört organisationsförändringar avseende struktur och ansvarsfördelning. Med tanke på de beslut som föregår en omorganisation antog vi att de inom företagen behövt ställa sig snarlika frågor till de frågor som vi tar upp om servicekultur och ledarskap. Grönroos (2002) menar att förändringar i omvärldstryck, ny teknik och strukturer kräver en ny kultur. Våra frågor torde därför inte vara helt obekanta för dem och kanske därför lättare att få svar på. Det tredje skälet till att bara dessa två hotellen användes och inte fler kan härledas från den tidsbrist som rådde vid tillfället eftersom vi blev tvungna till att ändra ämnesinriktning en bit in i uppsatsarbetet. Då vi visste vilka kanaler vi kunde använda oss av, utnyttjade vi kontakter på hotellen och fick på så sätt tillgång till den information vi eftersträvade. Vi är medvetna om att man hade kunnat välja andra företag i servicebranschen, men infallsvinkeln mot hotell ligger i linje med vårt syfte.

## Vad betyder ledaren?

Hotellen i sig var intressanta att undersöka då det ena är ett stort, välrenommerat och klassiskt inrett hotell med gamla anor. Hotellet heter Grand Hotell och är beläget i Lund. Detta hotell är sammanslaget med ett annat hotell – Hotell Lundia - vilket gör det stort organisationsmässigt. Grand Hotell inrymmer en populär restaurang och festvåning, har cirka 45 anställda på hotellet och en logikapacitet på 84 rum. Det andra hotellet är Hotell Noble House i Malmö. Hotell Noble House har 130 rum och en personalstyrka på endast 14 personer vilket gör det till en mindre organisation. Det sistnämnda hotellet har en mer modern framtoning. Båda hotellen är centralt belägna i sina respektive städer.

### **2.4 Intervjuval**

För att kunna dra slutsatser utifrån undersökningen och få en så heltäckande bild som möjligt, har vi genomfört sju djupintervjuer med både ledare och anställda på dessa företag. Syftet med att inkludera fyra anställda i intervjuerna, även om uppsatsen är tänkt ur ett ledningsperspektiv, har sin bakgrund i att vi inte ville riskera att enbart få subjektiv information. De anställdas synpunkter var tänkta att göra undersökningen mer levande och intressant samt att det skulle bli lättare att få en objektiv bild av både ledarskapet och servicekulturen. De personer som vi intervjuade valde vi inte själva. Vi kontaktade respektive företag och de föreslog de personer som sedan intervjuades. Vi hade framfört önskemål om att få intervju ledning och anställda på de båda företagen då vi tog den första kontakten.

Då några av intervjupersonerna ansåg det känsligt att bli intervjuad om sin arbetsplats och dess ledarskap valde vi att åtminstone till viss del anonymisera intervjupersonerna. Nedan presenteras de endast med befattning och arbetsplats.

#### **2.4.1 Presentation av intervjupersonerna**

Operativ Hotellchef, Grand

## Vad betyder ledaren?

Kallskänka/köksanställd, Grand

Kock, Grand

Assisterande Manager, Noble House

Revenue Manager, Noble House

Receptionist, Noble House

Receptionist, Noble House

### **2.5 Metodologiska val**

Utav tidigare skrivna arbeten har vi förstått vikten av att använda sig av en bra och passande metod. En metod kan till viss del svara på frågorna hur, vad och varför men det är sedan upp till författarna att gå vidare och bearbeta det insamlade materialet för att få ett så lyckat slutresultat som möjligt (Jacobsen 1993).

När man använder sig av kvalitativa undersökningar handlar det mycket om hur individen uppfattar ett visst problemområde. Det som karaktäriserar den kvalitativa metodens arbetsgång är förmågan att följa upp det växlande arbetet mellan det material man samlat in och analysen utifrån detta (ibid.).

Eftersom vi ville få fram ledarskapets möjlighet till påverkan i servicekulturen, såg vi djupintervjuer och den kvalitativa metoden som det enda sättet att få fram den fakta vi var ute efter. Vidare ansåg vi att en kvalitativ undersökningsmetod skulle passa bra ihop med vårt syfte då vi kände att det krävdes en öppen och otvungen dialog mellan oss och intervjupersonen som sedan skulle kunna leda till en rimlig tolkning av resultatet. Enligt Kvale (1997), är den stora fördelen med kvalitativa intervjuer just dess öppenhet då det inte finns någon standardteknik och inga regler för en intervjuundersökning. Kvale menar att det endast är metodvalen som är standardiserade.

## 2.6 Intervjuguide

Som en förberedelse inför intervjuerna utformade vi en intervjuguide som vi skickade till respektive intervjuperson dagen före intervjun. Detta för att intervjupersonen skulle förstå och få en inblick i vilka ämnen eller områden som vi tänkt gå igenom. Enligt Kvale (1997), är det viktigt att intervjupersonen är orienterad i vilka ämnen som ska tas upp redan innan intervjun. En bra intervjuguide ska kunna bidra till både ny kunskap och ett dynamiskt samspel mellan intervjuare och intervjuperson. Vi hade utformat en särskild intervjuguide till cheferna och en till de anställda. Frågorna var snarlika men mer utformade utifrån den position som en chef respektive anställd får förmodas ha i företaget.

## 2.7 Intervjuteknik

De djupintervjuer som vi bygger vår empiriska framställning på, utfördes i form av ett personligt möte. Tidsmässigt varade intervjuerna mellan 45 minuter till 1,5 h. Totalt intervjuade vi sju personer - tre ledare och fyra anställda. Alla tre i uppsatsgruppen var närvarande vid samtliga sju intervjuer. Detta har likheter med en panelintervju vilket innebär att flera agerar intervjuare (Kylén 2004). Alla gruppens medlemmar var närvarande vid varje intervju för att vi skulle kunna hjälpas åt och få tillfälle till att mer grundligt gå igenom varje ämne i undersökningen. För att underlätta för både oss själva och vår intervjuperson hade en gruppmedlem huvudansvar för samtalet och de övriga två antecknade och studerade ansiktsuttryck hos den intervjuade. Generellt sett är det lätt att intervjupersonen får en känsla av att sitta i förhör vilket leder till att en spänd stämning uppstår vid en panelintervju (ibid.). Detta ville vi undvika och försökte därför göra allt vi kunde för att få en otvungen och avslappnad mellan oss och intervjupersonerna. Då vi verkade lugna och trygga i situationen upplevde vi att också intervjupersonerna smittades av denna anda och åtminstone utåt sett verkade ganska lugna.

Bryman (2002) framhåller vikten av att ta hänsyn till den miljö i vilken den kvalitativa intervjun äger rum då detta tycks ha stor vikt för den intervjuade och för att den beskriver den kontext i vilken människor

## Vad betyder ledaren?

agerar. Miljön, i vilken intervjuerna genomfördes, kan därmed också ha haft en avslappnande effekt på intervjupersonerna. Samtliga intervjuer gjordes i miljöer som var välbekanta för dem. Vid den ena chefsintervjun satt vi i hotellets ljusa och luftiga lobbybar. Det var tomt på folk så vi blev inte påtagligt störda av något särskilt under intervjun. Den andra chefsintervjun ägde rum i en mindre möteslokal. Det var lugnt och tyst så inte heller denna gång stördes intervjun. Med de anställda skedde intervjuerna också på arbetsplatsen, i ett fikarum.

Vi presenterade oss med namn och varifrån vi kom innan varje intervju. Vi hade också en kort genomgång av vad vårt syfte med intervjun var och med uppsatsen i sin helhet. Att både cheferna och de anställda var medvetna om att det var en uppgift i utbildande syfte och att just de var utvalda för detta ändamål, tror vi, gjorde att de tyckte att det var spännande och kände sig uppskattade redan innan intervjun startade, vilket kan ha bidragit till att stämningen blev lättsam och kravlös.

Det var viktigt för oss att inte vara för pratsamma utan istället vänta och låta det bli tyst ibland. I många fall bidrog detta till att intervjupersonen utvecklade svaret då denne kunde prata utan att det behövde kännas som det fanns ett rätt och fel svar. Detta gjorde också att dialogen blev mer öppen och att det fanns plats för följdfrågor vilket gjorde intervjun mer intressant.

Resultatet från våra intervjuer kändes positivt. De frågor som vi valt att ställa och de svar som vi därmed fick, upplevdes passa väl in i situationen. I största möjliga mån hade vi utformat ganska öppna frågor och försökt att undvika ledande frågor eftersom dessa har en tendens till att föra in respondenten i en viss riktning vilket motverkar öppenheten (Bryman 2002). Vid några tillfällen då svaren blev alltför utsvävande eller då vi helt enkelt inte förstod svaret riktigt blev vi dock tvungna att komplettera med en mer ledande fråga. Vi tror inte att detta påverkade resultatet till det sämre utan snarare tvärtom. I dessa fall hjälpte det undersökningen, då vi fick ett längre och mer heltäckande svar eftersom

## Vad betyder ledaren?

personen fick lov att komma tillbaka till saker som han eller hon varit inne på tidigare.

### **2.8 Intervjuanalys**

Vi tänkte från början att vi skulle spela in varje intervju. Det fanns dock en anställd om inte ville var med på en inspelning och detta valde vi att acceptera. Vid detta tillfälle fick vi skifta rollerna lite och en person fick agera huvudsekreterare och en annan stödsekreterare medan den tredje ställde frågorna. Intervjun flöt trots detta på ganska bra. Vid något tillfälle fick vi ta en kort paus för att allt skulle komma med på papper, men det var inget som vi märkte direkt påverkade själva intervjun. Övriga intervjuer blev inspelade och vi lyssnade noggrant igenom dessa och skrev ner vad som hade sagts. Att ha spelat in intervjuerna hade sina fördelar gentemot den som inte blev inspelad. Vi kunde återuppleva ögonblicket genom att gå tillbaka, lyssna och då minnas hur personen sett ut, rörelser, gester et cetera. Detta gjorde att svaren blev tydligare och att vi fick en bättre helhetsbild av intervjusituationen. Alla pauser, tystnader och skratt gav en mer levande bild av intervjuerna vilket kan ha varit viktigt för vår analys av materialet.



## 3 Teori

### 3.1 Tjänstesamhället

---

*Under denna huvudrubrik kommer vi först att redovisa ännu ett grundläggande antagande som i likhet med Normanns, vilket beskrivits tidigare, fått oss att vilja behandla det ämne vi valt. Det är Alvessons beskrivning av att just tjänster kräver en viss sorts organisationskultur och ledning. Dessa punkter utgör till stor del grunden för de val av nyckelord som senare behandlas i uppsatsen. Hans tredje punkt som beskriver marknadsföringsaktiviteter tolkar vi som att även handla om internmarknadsföring, det vill säga kommunikation och budskap inom företaget. Kommunikation kommer att redovisas senare i teoriavsnittet. Efter detta första avsnitt får läsaren kännedom om bakgrunden till ordet tjänstesamhälle och vad forskningen säger om tjänster. Som en sista del lyfts tjänsters särdrag fram, det vill säga vad som skiljer dem från produkter. Det som beskrivs under just nämnda teoriavsnitt kommer inte i någon omfattning att behandlas i analysen men känns viktigt att ha med för att läsaren skall få en inblick i vad som karakteriserar tjänsteföretag likt de hotell vi senare kommer att analysera.*

---

#### 3.1.1 Ännu ett grundläggande antagande

Alvesson har i sin bok "Organisationskultur och ledning" pekat på organisationskulturen som särskilt relevant när det handlar om tjänster, dess ledning och marknadsföring. Han säger att Service Management och tjänstemarknadsföring bygger på tre grundläggande antaganden:

1. Tjänster har unika egenskaper som skiljer dem från fysiska produkter.
2. Tjänsters unika egenskaper resulterar i vissa problem som produktionsföretagen inte har.
3. Marknadsföringen av tjänster kräver en särskild sorts aktivitet och en teoretisk grund som helt och fullt tar hänsyn till tjänsteverksamhetens särdrag (Alvesson 2001, sid 131).

## Vad betyder ledaren?

Genom att lyfta fram dessa tre punkter, visar Alvesson likt tjänsteforskarna Grönroos och Normann, att ledarskap i ett tjänsteföretag kräver ett annat engagemang inför personalen och för att en god servicekultur skall kunna upprätthållas. Detta är viktigt för att en bra kundrelation ska kunna byggas och vidareutvecklas vilket är av största betydelse för att ett tjänsteföretag skall vara lönsamt (Alvesson 2001).

### **3.2 Bakgrund**

Sedan slutet av 70-talet har många forskare inom främst de samhällsvetenskapliga disciplinerna inriktat sig på tjänstesamhället (Hermelin 2003). Begreppet tjänstesamhället innebär att tjänster i olika form ses som det ledande konkurrensmedlet och det som utgör utgångspunkten i strategin inom dagens organisationer och företag. Detta, till skillnad mot tidigare decenniers fokus på produkten som kärnan i verksamheten och det som skapade värde för kunden. Enligt forskarna blev det viktigt att se tjänster som något som distinkt skilde sig från varor både med tanke på hur dessa skulle marknadsföras, dess position i samhället och på vilket sätt de ska behandlas. Tjänster är idag, enligt tjänsteforskningen, processer i vilka ett värde uppstår i en interaktion mellan frontpersonal och kund medan varor får anses ha ett värde först när produkten är klar (se Grönroos 2005; Eksell 2005).

Då tjänster i sin grundform bygger på relationer, innebär tjänsteperspektivet att företag utgår från sina kundrelationer för att bygga en servicekultur i företaget. Kulturen med dess värderingar, normer, regler och attityder måste leda varje individ i företaget till ett serviceinriktat beteende i mötet med kunden. Kulturen utgör ryggraden i verksamheten som individen måste känna sig ett med (Grönroos 2002).

Till tjänstesektorn räknas verksamheter såsom konsultföretag, frisörer, reklambyråer, banker med flera men hotell, restauranger, butiker och olika turism- och besöksverksamheter är kanske främst det som förknippas med tjänste- och/eller servicesektorn. Dessa verksamheter karaktäriseras av att de byggs upp och drivs för och genom kontakt

## Vad betyder ledaren?

människor emellan. Därigenom finns det huvudsakliga företagskapitalet bundet i de individer, de anställda som arbetar i företaget, vilket gör att företagets resultat baseras på de prestationer dessa individer utför (jfr Grönroos 2002; Ax, Johansson & Kullvén 2002).

### 3.2.1 Tjänstens särdrag

Det speciella med tjänster är att de formas i en process, i en interaktion med kunden (Grönroos 2002). Då tjänster också skiljer sig ifrån varor genom sin immaterialitet, att de inte går att lagra, att de konsumeras i samma ögonblick som de produceras och att de upplevs olika från individ till individ gör att de blir svårare att hantera än traditionella produkter som man kan se och ta på för att få en uppfattning om (Ljung et al. 1994).

Eftersom man inte vet vad kunden önskar sig och förväntar sig vid tjänsteprocessens början, vet man inte heller vilka resurser som behövs samt i vilken grad och vilken form dessa ska användas. Det innebär att företaget hela tiden måste arbeta med att anpassa sina resurser och sättet att använda dessa efter varje situation. I de fall då tjänsteföretaget försöker att skapa en standardiserad produkt eller en standardiserad plan för att på så sätt styra resursanvändningen, kan de inte använda denna mer än i viss utsträckning. Värdet, som kunden upplever det, uppkommer endast genom en lyckad och kundinriktad resurshantering i relation till det kunden har betalat för (Grönroos 2002).

## 3.3 Servicekultur

Begreppet servicekultur definieras enligt Grönroos så här:

En kultur där man uppskattar god service och där alla anser det vara helt naturligt att ge god service såväl till interna som till externa, slutliga kunder; där detta är en av de viktigaste värderingarna. (Grönroos 2002, sid 397)

## Vad betyder ledaren?

En servicekultur prioriterar relationer, både externt och internt. Servicekulturen är en förutsättning för att kunna använda en servicestrategi i företaget. Det gäller för företaget att kunna hantera exempelvis klagomål, telefonsamtal och fakturering på ett serviceinriktat sätt.

Servicekulturen kräver hela företagets engagemang. Det innebär att personalens arbete med kunder både internt och externt framstår som positivt. Man är serviceinriktad inom hela företaget. Inom företaget kan en servicekultur förbättra det interna klimatet med tillhörande tjänster och support. Det gäller från ledning till golvpersonal. Service ska vara den dominerande värderingen i företaget, vilken man ska utgå från när man gör strategiska och taktiska planer (ibid.).

### **3.3.1 Vad krävs för en god servicekultur?**

Det krävs ett omfattande arbete för att skapa en servicekultur. Det är en process som tar lång tid att implementera i företaget. När väl företaget och dess anställda har anpassat sig växer den sig successivt starkare. Följande tre faktorer underlättar för införandet av en servicekultur i ett företag. Det första handlar om omvärldstryck vilket innefattar ett förändrat konkurrensförhållande, det andra handlar om ny teknik som kan förändra kundernas behov och förväntningar och den tredje punkten handlar om nya företagsstrategier och strukturer som kräver en ny kultur (Grönroos 2002)

När man skapar en servicekultur i ett företag är det viktigt att behålla de delar som har funnits kvar i företaget länge. Detta för att bygga vidare på de värderingar som har funnits tidigare i företaget. Det är också viktigt att inte göra förändringen på en gång. Bäst resultat får man om man sätter upp delmål för att på så sätt vänja företaget vid den nya kulturen (ibid.).

### **3.3.2 Ledningens betydelse för en god servicekultur**

Ledningen anses vara den viktigaste faktorn vid kulturskapande. Detta beror på den inblick och makt som man har i företaget. Ledningen har

## Vad betyder ledaren?

kunskap om affärsidén och vet på vilket sätt man ska förverkliga den. Genom sitt ledarskap kan man visa vilka värderingar man tror på och föra vidare det till sin personal. På samma sätt kan man välja bort värderingar som personalen inte ska koncentrera sig på i sitt arbete (Bang 1999).

Det krävs att personalen har möjlighet att få stöd från sina chefer. Service anses vare en mänsklig aktivitet, varför det krävs ett helhjärtat engagemang från ledningen. Det fordras också att ledning och personal kan kommunicerar med varandra. Genom att låta personalen vara delaktig i arbetet med planering och nya tjänster, kan man skapa ett intresse hos personalen för verksamheten (Grönroos 2002).

Om ett företag utsätts för en kris som kräver omstrukturering av normer och värderingar inom företaget, är det ledningens ansvar att se till att detta görs. Det handlar då om att skapa nya förutsättningar med hjälp av en ny kultur. För ledare och chefer är det viktigt att arbeta som man lär. Alla synliga handlingar och arbetsuppgifter som utförs på ledande positioner kan uppfattas som negativa eller positiva i förhållande till den kultur som präglar företaget. Vid externrekrytering är det viktigt att ledningen väljer ut personer som kan passa in i företagskulturen (Bang 1999).

### **3.4 Servicekulturens karaktärsdrag – tre nyckelord**

#### **3.4.1 Kundens betydelse**

För ett tjänsteföretag är det ett krav att man koncentrerar sig på sina relationer till kunderna, leverantörer, och andra intressenter. Ett tjänsteföretag måste anpassa sina processer så att de kan hantera tjänstekonkurrensen, leverera tjänster och tillgodose kundernas krav. Inom Service Managementskolan har kunden en stor betydelse för tjänstekvaliteten, vilket kommer av att man involverar kunden i större

## Vad betyder ledaren?

utsträckning än vad man gör inom traditionell företagsledning. Företaget och kunden skapar en relation (Grönroos 2002).

Relationer uppkommer genom attityder och inställningar, det innebär att en person känner att det finns något som binder honom/henne till en annan part. Företagen måste förtjäna relationen och det är hela tiden kunden som bestämmer om en relation har uppstått eller inte.

För kunden finns det givna fördelar med en relation till ett företag. Kunden kan känna sig säkrare på att leverantören levererar. Relationen ger särskilda förmåner om man är en högprioriterad kund. Eftersom det är en relation uppkommer också sociala fördelar. Kunden skapar vänskapsband till personalen. Genom relationsbyggande skapar företaget lönsamhet på lång sikt och dessa blir därför värdefulla tillgångar (ibid.).

### **3.4.2 Delaktighet/teamkänsla**

Företagen måste, om de vill behålla lämplig avkastning på sina resurser, se personalen som en nyckelkomponent i verksamheten. De människor som idag arbetar med att ge service har större krav på livskvalitet än tidigare. Människorna inom serviceverksamhet är outhärliga när det gäller att analysera och tolka det som händer på marknaden. Det är deras kreativa förmåga som krävs för att utforma och förädla servicen och det är de som bygger upp relationen mellan företaget och kunden (Normann 2000).

Kombinationen mellan marknad och personalfaktorer gör det viktigt för företagen att bygga upp flexibilitet och förnyelseförmågan inifrån. Samma faktorer som gör kunderna till den mest betydelsefulla immateriella tillgången för ett tjänsteföretag, bidrar till behovet av att behandla personalutvecklingen enligt en strategisk plan (ibid.).

I den strategiska planen bör ingå att göra personalen delaktig i planering och beslut. Genom att från företagets sida skapa delaktighet får man ett engagemang för företaget och för de åtgärder som planeringen skall leda

## Vad betyder ledaren?

till. Då personalen har stor kunskap om kundernas behov och önskemål, blir besluten bättre om de är delaktiga i planeringen. Chefer och arbetsledare på en arbetsplats har ett ansvar för att skapa ett öppet klimat där personalen kan ta upp problem och diskutera dessa i en öppen dialog (Grönroos 2002).

En färsk studie genomförd av Whitley (2006), visar att en nöjd och tillfredsställd personalstyrka leder till engagemang i verksamheten. Interaktion mellan chefer och personal med tanke på stöd, målformulering och job-design är viktigt för engagemanget samt att ha en god organisationskultur där människor förväntas samarbeta och ställa upp som en röst för sina kunder inom företaget.

### **3.4.3 Handlingsfrihet**

Om personalen har handlingsfrihet innebär det att de i egenskap av kontaktpersoner har en möjlighet och en rättighet att kunna fatta viktiga beslut eller vidta åtgärder som kan uppstå i en problemsituation. Dock finns det gränser för hur stor befogenhet personal bör ha. Handlar det till exempel om större juridiska frågor eller beslut som rör en större summa pengar är det säkrare att en chef tar ansvar för beslutsfattandet. Det är viktigt att ledningen tydligt klargör vilka riktlinjer som gäller för personalens handlingsfrihet (Grönroos 2002).

Ger man personalen en större handlingsfrihet, är det viktigt att man som chef håller relationerna till sina anställda uppdaterade och tillförlitliga. En chef bör genom att ge respekt och förtroende visa att de litar på personalens kunskap att kunna lösa ett problem eller ta ett beslut på korrekt sätt (ibid.).

Enligt Grönroos (2002) kan man utläsa ett antal punkter som visar på de fördelar som finns med att ge mer handlingsfrihet till servicepersonalen. Dessa lyder:

## Vad betyder ledaren?

- 1. Snabbare och mer direkta reaktioner på kundernas behov i serviceprocessen.* Med detta menas att kundens inte behöver sitta och vänta på att chefen ska komma och lösa problemet, utan servicepersonalen har möjligheten att göra detta vilket underlättar för de båda parterna.
- 2. Snabbare och mer direkt svar till missnöjda kunder när det inträffar servicefel.* Detta har en liknande förklaring som till ovanstående punkt. Kunden ska inte behöva vänta på chefen. Detta underlättar för kunden.
- 3. De anställda är mer tillfredställda med arbetet och mår bättre själva.* Det handlar om att personalen ska känna ett förtroende från chefens sida.
- 4. Personalen bemöter kunderna med mer entusiasm.* Detta hör ihop med förgående punkt. Personalen är nöjda med sitt ansvar och därför också mer motiverade till att ge god service.
- 5. Anställda med handlingsfrihet är en viktig källa för nya idéer.* Denna punkt innebär att personalen är de som är i direktkontakt med kunderna och därför också är de som ser bristerna och möjligheterna för att ge god service.
- 6. Personal med handlingsfrihet bidrar till att ge företaget gott rykte och skapar ökad kundlojalitet.* Detta syftar till personalens förmåga att bidra med god serviceanda utåt till kunden. Personalen har ett ansvar att förmedla god service med kvalitet som resulterar i att kunden får en positiv upplevelse och en önskan att komma tillbaka (Grönroos 2002, sid 384 f ).



## 3.5 Ledarskap

### 3.5.1 Ledarskap - definition

Definitionen av ledning – management – kan enligt Wilson (2003) lyda så här:

/.../ det mentala arbete som inkluderar tankar och känslor som utförs av människor i ett organisatoriskt sammanhang eller 'som en nivå och en position som innebär överordning ovanför lagbasen och första linjens chef'. Ledning handlar om makt och en social kontext som skiljer chefer från dem som inte är chefer (Wilson 2003, sid 72).

### 3.5.2 Ledarskap i tjänstesamhället

De nya organisationsformerna har starkt utvecklats och blivit allt mer öppna. Idag ligger tyngden på att jobba i team, processer och nätverk istället för det traditionella, hierarkiska och/eller linjeorganisationen. Dessa förändringar har även skett inom ledarskapsrollerna. Idag bör en chef agera mer som en "coach" eller ett "bollplank". Tiderna då en chef var kontrollant eller övervakare börjar sakta försvinna (Their 1990, 2000).

Forskarnas syn på ledarskapet utgår idag ofta ifrån två huvudtyper av ledarskapsstilar. Dessa är *transactional leadership* vilket betyder att ledaren leder operativt. Vid denna typ av ledarskap belönas ofta personalen genom direkta incitament som befordran och löneökning. Egennyttan står i centrum. *Transformational leadership* handlar istället om ett visionärt ledarskap med strategin i centrum. Denna ledarstil betonar delaktighet och decentralisering. Flexibilitet, kreativitet och intuition är viktigt i det dagliga arbetet. Detta ska skapa en kollektiv känsla och vision för organisationen hos personalen (se Grant 1998; Walker 2006).

Ledarskapet inom en tjänste- eller serviceorganisation skiljer sig i en del avseenden från en varuproducerande organisation och det sätt på vilket man såg på ledarskapet under den tidigare industrieran. Att bygga sin verksamhet på service är en social process. Förutom det som generellt karakteriserar ledarskapet och samspelet inom organisationen tillförs den

## Vad betyder ledaren?

externa dimensionen i form av samspelet mellan företag och kund. En annan dimension av serviceorganisationen är att personalfrågorna ofta får en större tyngd. Enligt Richard Normann, vars teori angående ledarens egenskaper presenteras närmare i nästa avsnitt, är det viktigt att ta till vara människors energi inom organisationen. Detta kan göras genom utbildning, karriärplanering, organisationsutveckling och genom noggrann rekrytering (Normann 1983 se Ljung et al. 1994).

### **3.5.3 Vad karaktäriserar en ledare inom servicebranschen?**

Enligt Richard Normann (2000) och hans egna observationer uppvisar ledare inom serviceverksamheter vissa likheter i sitt handlingsmönster. Den första gemensamma egenskapen hos dessa ledare är förmågan att *bestämma normer* när det gäller kvalitet på prestationerna men även uppförande och stil hos personalen. En annan egenskap som är gemensam för ledarna inom service är deras förmåga till att *bedöma människor*. De har en tendens till att se vad olika människor är motiverade till att åstadkomma, vilken grad av energi de är villiga att satsa samt vilken ambitionsnivå de har. Många chefer, som inser hur mycket dessa individers inställning och förmågor har för företagets framgång, har utformat sina egna verktyg för att utvärdera arbetet hos individerna.

Ytterligare en egenskap som kunnat skönjas är förmågan till att *främja rollmodeller*. Med detta menar Normann en kombination av de båda förstnämnda egenskaperna. Det är viktigt att förmedla normer utifrån uppförande och därigenom låta människor som uppfyller kvaliteten stå som goda förebilder eller rollmodeller. Som ett exempel utser många företag inom servicebranschen "Månadens anställda". Detta blir också automatiskt en del av företagets belöningssystem. Vidare ser Normann att cheferna *bestämmer regler för uppträdande genom personligt beteende*.

Bra ledare är oftast väl medvetna om sin egen inverkan på personalens beteende och handlar därför på ett sätt som visar gott föredöme. Det är sällsynt att ett lönsamt serviceföretags ledare visar brist på intresse för

## Vad betyder ledaren?

verksamhetens detaljer och servicekvalitet. Den sista egenskapen som Normann lyfter fram en punkt som han kallar *definiera barrikaderna*. Med detta menar han att Service Managementsystemet inom ett framgångsrikt serviceföretag karaktäriseras av ett fåtal nyckelfaktorer som måste fungera perfekt och som strikt måste värnas om. Den duktige ledaren försitter ingenting när det handlar om att få ut dessa faktorer i företaget och på så sätt visar han eller hon hela tiden var ramarna, barrikaderna, finns. Ingen i verksamheten ska behöva tvivla på vad som är gällande och vad som leder till framgång. De ledarskapsstilar som visat sig vara vinnande inom service involverar chefen i den tunga uppgiften att kommunicera direkt med så gott som alla anställda (ibid.).

### 3.5.4 Olika ledarskapsroller

I Wilson (2003), skrivs att det enligt Mintzberg, som är en känd managementforskare, finns det fyra myter om vad chefer gör. Dessa håller inte enligt honom vid en närmare granskning men är intressanta eftersom de beskriver vad de flesta chefer spontant skulle svara att de gör en normal arbetsdag, de planerar, organiserar, samordnar och kontrollerar.

Mintzberg vill istället att chefer ska kategoriseras utifrån den status och de relationer de har till andra personer. Dessa relationer ger i sin tur tillgång till information. Informationen används som en grund till hur chefen fattar beslut och hur strategin läggs upp. Mintzberg skiljer i sina studier mellan tre huvudroller som chefen spelar. Dessa är en relationsroll, en informationsroll samt en beslutsroll. Dessa tre huvudroller kan sedan ytterligare delas upp i tio underroller (se nedan).

<b>Relationsroll</b>	<b>Informationsroll</b>	<b>Beslutsroll</b>
Galjonsfigur	Övervakare	Entreprenör
Ledare	Informationsspridare	Problemlösare
Kontaktman	Språkrör	Resursfördelare
		Förhandlare (ibid., sid 74)

## Vad betyder ledaren?

Utifrån de tre huvudrollerna har vi lyft ut några underroller som kommer att beskrivas närmare. Dessa är kontaktman, övervakare, kontrollperson, informationsspridare, språkrör, resursfördelare och problemlösare. Tjänsteforskarna anser att de "mjuka" rollerna såsom kontaktman, informationsspridare, språkrör, resursfördelare och problemlösare är de roller som främst bör förknippas med ledarskap i tjänsteverksamheter. Detta, då dessa roller uppkommer utifrån det samspel och de relationer som ledaren har med människor inom och utanför organisationen. Övervakare och kontrollperson är de roller som tjänsteforskningen allra minst anser hör hemma i ett tjänsteföretag (jfr Grönroos 2002; Normann 2000).

Som *kontaktman* skapar chefen nätverk utanför den vertikala ordervägen. De tillbringar mycket tid med externa kontakter och samarbetspartners som internt i företaget (Wilson 2003). Enligt författaren och forskaren Mats Heide, finns det beskrivet från ett antal undersökningar att ledare tillbringar ungefär 80 % av sin arbetsdag med att kommunicera med andra människor (Heide et al. 2005).

Chefens roll som *övervakare och kontrollperson* uppkommer genom att denna ofta vet mer än de underlydande om vad som händer i företaget. Detta kan gälla allt ifrån skvaller till spekulationer och rykten. Denna information måste sorteras. I rollen som *informationsspridare* har chefen ett ansvar för att rätt information kommer ut till rätt personer i verksamheten och i rollen som *språkrör* delar chefen med sig av information till de grupper som berörs (Wilson 2003).

*Problemlösaren* reagerar på inre eller yttre faktorer som på något sätt kan hota verksamheten. Detta kan exempelvis gälla personalens missnöje som kan utmynna i strejk eller risken att förlora en viktig kund. En chef avgör också var olika resurser ska hamna, detta i egenskap av att vara *resursfördelare* (Wilson 2003).

## Vad betyder ledaren?

Mintzberg-liknande tankar om chefens olika roller finns beskrivet av bland annat Their. I sin avhandling skriver Their att chefens människosyn, kunskapssyn och värderingar formar ledarrollen implicit. Genom den sociala status ett ledarskap innebär kan ledaren få flera pedagogiska roller. Han eller hon kan vara både lärare, elev, opinionsformare, förebild och fostrare i sin ledarroll. En ledares roll för att få personalen till att bli motiverad och att utvecklas får aldrig underskattas (Their 1990, 2000).

### **3.6 Motivation**

För att uppnå en god servicekultur i ett företag ser tjänsteforskningen personalen som en första, intern marknad, där företagets erbjudande testas innan det prövas externt mot kunden. Företagsledningen ska se sin personal som interna kunder. Dessa måste ges samma service som ges de externa kunderna för att de ska kunna utföra sitt arbete på ett bra sätt (Grönroos 2002). Tjänsteforskningen kallar detta för intern marknadsföring och det anses särskilt viktigt inom tjänsteföretag att ha en väl fungerande intern marknadsföring (Alvesson 2001). Personalen ska känna att de får något i gengäld för sitt arbete. Ett tjänsteföretag bör genom en rad olika aktiviteter och processer motivera sin personal. Några aktiviteter som kan innefattas i motivationsaktiviteterna är utbildning samt anställnings- och karriärplanering (Grönroos 2002).

Dessa aktiviteter är dock inte tillräckliga. Det är ledningens ansvar att visa på ett gott ledarskap genom att inte bara administrativt styra och kontrollera utan att också aktivt ge stöd. Ledningens stöd kan vara av flera olika slag, till exempel fortsättning på formella utbildningsprogram genom dagliga chefsåtgärder, aktiv uppmuntran till personalen som ett led i varje dags chefsuppgifter samt att ha ett väl utformat och rättvist belöningsystem (se Grönroos 2002; Normann 2000).

### **3.7 Kommunikation**

Kommunikation är ett väldigt omfattande begrepp. Ordet kommunikation på latin betyder *"att göra gemensamt"* (Heide et al. 2005, sid 31). Det

## Vad betyder ledaren?

finns två olika sätt att tänka kring begreppet kommunikation. Det första tankesättet baseras på en äldre tradition som menar att kommunikation är något som uppstår med hjälp av olika signaler i form av budskap, attityder och känslor mellan sändare och mottagare. En mer nutida tradition ser kommunikationen som en hel lång process, där gemenskap mellan människor står i fokus (ibid.).

Det är påvisat att kommunikationen mellan medarbetare är en självklarhet för att få en fungerande organisation. Kommunikationen är oerhört viktig, inte minst för medarbetarnas skull. Det är viktigt att medarbetarna känner att de får tillräckligt med kunskap och förståelse för organisationens strategiska framtidsplaner för att sedan kunna omvandla dessa till handling (ibid.).

Den interna kommunikationen i en organisation kan delas in i formell och informell kommunikation. Det som speglar den formella kommunikationen är mål, den policy som råder, regler samt givna riktlinjer. Det som karaktäriserar den informella kommunikationen är beståendet av samtal och diskussion, impulsiva gruppmöten, berättelser och rykten. Det händer ofta att chefer använder den informella kommunikationsvägen för att skapa en relation med sina anställda. Den interna kommunikationen speglar till stor del ens handlingsätt, ens beteende i en kultur (Larsson 2001).

*/.../ en väl fungerande internkommunikation ger medarbetarna en god överblick, skapar enighet om målen, /.../ ökar motivationen och vandan, möjliggör decentralisering och delegering, minskar personalomsättningen, utvecklar medarbetarna, underlättar rekrytering och bidrar till ökad lönsamhet (ibid., sid 71).*

### **3.8 Sammanfattning av teorin**

I teorin har vi lyft fram en rad viktiga fakta och begrepp från kända forskare inom olika områden. Vi har beskrivit på vilket sätt och varför en servicekultur kräver hela företagets engagemang. Detta innebär allt från högsta ledning till golvpersonal. Vi har också poängterat att det krävs ett

## Vad betyder ledaren?

omfattande arbete för att skapa en servicekultur och att detta är en process som tar lång tid att genomföra.

Kunden har en central roll i ett serviceföretag. I en servicekultur byggs en relation upp mellan företag och kund. Denna relation kan liknas vid en vänskapsrelation och den är grundläggande för företagets överlevnad. Med bakgrund i detta är det oerhört viktigt att en servicekultur underhålls på rätt sätt. En särskilt betydelsefull faktor vid kulturskapandet är ledaren. Detta härrör från den insyn och makt han eller hon har i företaget. Han eller hon behöver vara medveten om sin betydelse och därför visa gott föredöme inför de anställda. Enligt Normann uppvisar duktiga ledare inom serviceverksamheter vissa likheter i sitt handlingsmönster. De punkter som tagits upp är förmågan att *bestämma normer* och att *bedöma människor*, att *främja rollmodeller*, att *bestämma regler för uppträdande genom personligt beteende* samt att *definiera barrikaderna*.

Dagens syn på ledarskapet utgår ofta från två huvudtyper av ledarskapsstilar, transactional leadership och transformational leadership. Den förstnämnda grundar sig på ett operativt ledarskap med direkta incitament som befordran och löneökning medan det sistnämnda betonar delaktighet, decentralisering, flexibilitet och kreativitet.

Mintzberg och Theirs forskning har definierat de roller som karaktäriserar en modern ledare. Mintzberg beskriver roller såsom kontaktman, informationsspridare, problemlösare, resursfördelare med flera medan Theirs bland annat visar på roller såsom lärare, förebild och fostrare. Hon beskriver vidare hur chefens människosyn, kunskapssyn och värderingar formar ledarrollen implicit.

Ledaren behöver se på sin personal på samma sätt som han ser kunden. Att personalen trivs på sin arbetsplats och med sina uppgifter är viktigt för servicekvaliteten. Det är ledarens uppgift att se till så att personalen entusiasmeras och gör ett bra jobb. Till sin hjälp har ledaren olika slags motivations- och kommunikationsverktyg. Personalen måste få stöd från

## Vad betyder ledaren?

sina chefer. Dessa parter ska också kunna kommunicera med varandra på ett bra sätt. Genom att ledaren låter personalen vara delaktig i beslut och dessutom har lov att handla fritt utifrån fastställda ramar skapar ett intresse för verksamheten hos personalen.



## 4 Empiri och analys

---

*I vårt Empiri och analyskapitel har vi utgått från två huvudrubriker. Dessa känns igen från teorin och är Servicekulturens karaktärsdrag och Ledarskapet. Begreppen vi skall redovisa våra svar utifrån är tidigare nyckelord som karaktäriserar servicekulturen - kundens betydelse, delaktighet och handlingsfrihet. Under rubriken Ledarskapet redovisar vi vårt resultat i avsnitt som fått namnen roller, motivation samt kommunikation.*

---

### 4.1 Servicekulturens karaktärsdrag – tre nyckelord

#### 4.1.1 Empiri utifrån kundens betydelse

På Grand och Noble House – både bland cheferna och de anställda - anses kunden och dennes behov och önskemål vara det som står i centrum. Revenue Managern på Noble House tar som exempel *”ifall en stor kund till hotellet som kanske bokar upp till 1000 nätter för sina gäster per år vill ha en speciell sorts kola på kudden så fixar vi det”*. De två anställda på Grand är också eniga om kundens betydelse: *”Det är kunden som ser till så att vi har något jobb över huvudtaget”*. På Noble House uttrycker sig en anställd såhär *”Det inträffar alltid små fel och då är det viktigt att man alltid visar sitt intresse för kunden och anstränger sig för att det ska bli rätt. Småfel ska man kunna rätta till snabbt”*.

Chefen på Grand anser också att det är kunden som betalar hans lön. Dessutom berättar han att han brukar föreställa sig en upp och nedvänd pyramid där gästen finns överst. Under gästen finns personalen och först därefter kommer cheferna. Han säger att *”även om jag sitter i ett viktigt möte när någon gäst söker mig så går jag direkt och pratar med gästen. Om de inte är nöjda så har vi ingenting”*.

##### 4.1.1.1 En analys utifrån kundens betydelse

Personalen på båda hotellen verkar känna att verksamheten baseras på hur nöjd gästen egentligen är. På Noble House vet personalen att det är

## Vad betyder ledaren?

viktigt att rätta till fel snabbt för att bevara känslan av en kvalitetsupplevelse hos gästen. Revenue Managern pratar om att en kund med många rumsbeställningar per år i princip kan få vad som helst. Detta visar, tycker vi, att man är beredda att gå ganska långt för att få en nöjd gäst och att man vill bevara en relation till gästen. Både den anställde och chefen drivs av samma syn på kund och kvalitet, vilket i sig hjälper till att skapa en långsiktig relation till gästen. Detta visar, enligt oss, att företagen utgår från sina kundrelationer för att bygga en servicekultur i företaget. Relationen ger särskilda förmåner om man är en högprioriterad kund, enligt Grönroos. Detta och att kunden har en styrande roll i relationen företag och kund visar sig tydligt genom Revenue Managerns uttalande om att kunden näst intill kan få vad som helst.

Både chefer och anställda på båda företagen är väl medvetna om att det är kunden som ser till att de har lön. Bara genom att uttrycka sig så här, anser vi, visar att kunden är utgångspunkt i verksamheten.

### 4.1.2 Empiri utifrån delaktighet

På frågan om alla är delaktiga i beslut och har rätt att föra fram sina åsikter, svarar Revenue Managern på Noble House *”Vi är som en liten familj, så det är inte svårt att se hur personalen mår. Dessutom tror vi inte på att ha en åsiktslåda utan att var och en säger ifrån hur man vill ha det”*. Chefen på Grand hävdar att han ser personalen som prioritet nummer två, efter kunderna. Han säger också att de anställda är informerade och har rätt att framföra åsikter. Dock menar han att det ibland kan vara lite för många åsikter och då blir det hans uppgift som chef att ta det slutgiltiga avgörandet men han anser också att det vid stora beslut är alldeles avgörande att de som är berörda inom företaget får vara med och bestämma.

Cheferna på de båda hotellen svarar lite olika på frågan om de tror att personalen har samma mål och vision som de själva har. Grands chef svarar att han inte tror det men att det är på väg medan Noble House

## Vad betyder ledaren?

chefer upplever att de redan har det. Chefen på Grands svar baserar han mycket på att alla individer har olika mål med sitt liv medan cheferna på Noble House, som ser sig mer som en del av ett "tight team", en familj, anser att alla på hotellet verkar för företagets bästa vilket på så sätt indikerar att man har samma mål och vision för att företaget skall gå bra.

### 4.1.2.1 En analys utifrån delaktighet

Båda företagen tycks ha en bra dialog inom organisationen. Ledarskapet bedrivs inte enligt en hierarkisk stil utan karaktäriseras av att chefen är en del av personalstyrkan. Teamarbete, samarbetsvilja och kommunikation är viktigt för både chefer och anställda i de båda verksamheterna. Personalen på Grand uttrycker att de inte skulle ha några problem med att fråga högsta chefen om det var problem och Noble House med sin lilla personalstyrka har familjekaraktär i sitt sätt att vara mot varandra. Att företagen ser personalen som en nyckelkomponent anser vi bekräftas genom att man förstår att det är frontpersonalen som möter kunden. Chefen på Grand Hotell, tycker vi, pratar i samma termer som Normann. Normann menar att samma krafter som gäller för kunderna ska gälla för personalen och deras utveckling. Chefen på Grand hotell visar detta genom att tala om personalen som prioritet nummer två efter kunderna.

Vi har inte sett något tecken på att det finns en uttalad strategisk plan för personalutveckling det finns helt klart en delaktighet i beslut, en öppen dialog och att cheferna agerar mer som en stödperson sammanför gruppen och gör att man kan arbeta mot ett gemensamt mål. Alla blir engagerade i verksamheten på lika villkor.

### 4.1.3 Empiri utifrån handlingsfrihet

När det gäller handlingsfrihet säger cheferna på båda hotellen att det finns en ganska utbredd sådan, dock inom vissa ramar. Personalen på Noble House säger själva " *Småfel ska man kunna rätta till snabbt*".

## Vad betyder ledaren?

Chefen på Grand berättar att personalen själva i stor utsträckning kan ta beslut när det gäller gästernas välbefinnande men att det, om det exempelvis handlar om ganska höga pengasummor, i efterhand kan behöva diskuteras. Enligt honom, kritiseras dock aldrig personalens beslut, utan diskussionen går ut på att sätta upp riktlinjer för hur personalen skall agera vid liknande fall i framtiden. Personalen på både Grand och Noble House bekräftar att de har ganska stor handlingsfrihet och att de känner att de har ansvar inför gästen.

### 4.1.3.1 En analys utifrån handlingsfrihet

Vi tror att det är viktigt med handlingsfrihet för att personalen ska vara en aktiv del av företagets mål, vision och strategier, men det är också viktigt att personalen känner stöd genom att ha klara riktlinjer.

Cheferna på de båda företagen verkar lita på sin personal och att de kan hantera en problemsituation på ett bra sätt. Grönroos poängterar att stora beslut helst bör skötas av cheferna och de säger att det finns visa ramar som de anställda bör agera efter. På de båda hotellen har de anställda befogenhet att fatta de beslut som ska leda till att kunderna får snabba och direkta reaktioner. Missnöjda kunder blir kompenserade direkt. Detta understöds av personalen på Nobel House som menar på att småfel ska kunna rättas till snabbt. Grönroos beskriver att handlingsfrihet leder till mer tillfredställelse och välbefinnande hos personalen. I och med att personalen har ett förtroende från chefen att ta viktiga beslut så känner de sig nöjd med sin situation och kan agera där efter. Men när det gäller riktlinjer tror vi dock att dessa kan suddas ut vid ett för nära samarbetet och förtroende från chefen. Att gränserna mellan vem som är chef och vem som är anställd är uppluckrade kan även leda till suddiga gränser när man talar om handlingsfrihet. Det är bra att Grands chef anser att personalen ska få ta det beslut som situationen kräver men att det sedan tas upp till diskussion inför framtida liknande incidenter. Detta kan vara ett sätt att motverka de suddiga gränserna mellan chef och anställd samt ge den trygghet som klara direktiv som krävs enligt Grönroos.

## 4.2 Ledarskapet

### 4.2.1 Empiri utifrån roller

Den assisterande managern och den operativa hotellchefen på Noble House respektive Grand anser att deras främsta roll som ledare går ut på att motivera och stödja de anställda. Chefen på Grand säger *”min främsta uppgift är att backa upp min personal”* och chefen på Noble House säger *”min främsta roll är att motivera andra till att göra ett bra jobb”*.

Ingen av cheferna tycker att de har en kontrollfunktion utan tror mer på samarbete och en god relation till de anställda. De förstår att hur de själv agerar smittar av sig på personalen men de hävdar entydigt att en god kommunikation mellan dem och de anställda är än viktigare.

För både den operative hotellchefen på Grand och den Assisterande Managern på Noble House står Service Management för något viktigt. Chefen på Grand säger att *”det är ett ledarskap som innebär att kunna ge sina kolleger de verktyg de behöver för att kunna ge bra service”*.

Vidare talar Grands chef om personalen på ett liknande sätt som han talar om kunden. *”Ringer chefen då, knäpper jag av telefonen. Personalen är prioritet nummer två, efter kunden, eftersom det är de som gästen nöjd på en daglig basis. Om de inte kan göra sitt jobb, har vi heller ingenting”*.

Hotellchefen på Grand poängterar vikten av ödmjukhet och empati. Han tror att det finns för lite av det hos många ledare och säger:

*/---/ Det är därför jag går med den flaggan ganska så högt. Jag minns när jag fick på mig chefskavajen för första gången. Jag fick gå i kavaj medan de andra hade uniform. Då var det mycket peka med hela handen, man tog egna beslut. Man var väldigt osäker på sig själv och var skitskraj för att man hade sju anställda under sig i receptionen. Den bästa defensiven var att vara offensiv och så körde man efter det. Men nu är man mer trygg i rollen och har mer kunskap. Nu har man märkt*

## Vad betyder ledaren?

att det där bara var bullshit (sic) och egentligen inte funkade alls. Man vann ingenting! Nuförtiden försöker man vara mer lyhörd mot sin personal och sätta sig in i deras situationer. Folk har ett liv utanför det här huset också.

Revenue Managern på Noble House ser sig inte själv som ledare. Han tycker att alla jobbar tillsammans, oavsett position i företaget. Han säger:

/---/ i vissa situationer blir det väl en del som har mer ansvar, men om man jämför med hotellbranschen i Tyskland eller Schweiz, där det är mer hierarkiskt, tycker jag inte att jag är chef. Här flyter titlarna samman, speciellt i denna organisationen. Gränserna suddas ut mer och mer, just när det gäller den dagliga driften. Här är det liksom att alla är beredda att kavla upp ärmarna för att bära en soffa till exempel.

Noble Houses Assisterande Manager säger återigen att hans viktigaste roll som ledare ligger i att motivera personalen. Han säger att han vill *"få in tänket med att ha en trevlig attityd mot gäster och mot varandra"*. Han ser sig själv lite som spindeln i nätet.

När det gäller nyrekryteringar till organisationen säger cheferna på Noble House att de i första hand tittar efter om den nye skulle passa in i teamet. Även att personen har någon form av hotell- eller restaurangutbildning är viktigt. På Grand är däremot referenserna det viktigaste. Att det finns en passform mellan organisationen och personen är betydelsefullt men chefen anser samtidigt att man kan missta sig på ett första intryck och att detta därför är svårt att avgöra vid en första intervju.

De anställdas åsikter och inställning till sina chefer är positiva. De ser inte sina chefer som någon som "står över dem" utan mer som samarbetspartners och ett stöd som de kan rådfråga vid behov. Noble Houses anställda anser båda att samarbetet är bra. De anser inte att det finns någon synlig hierarki.

#### 4.2.1.1 En analys utifrån roller

Ledarna förstår vikten av den sociala processen och samspelet med de anställda. Både vid nyrekryteringar och när det gäller att engagera den personal som finns i företagen lägger cheferna ett värde i att rätt person skall vara en del av företaget. Richard Normann ser ett mönster i att cheferna inom serviceorganisationer är duktiga på att *bestämma normer* när det gäller kvalitet på prestationerna men även uppförande och stil hos personalen. Att Grands chef tar upp ödmjukhet och empati som två ledord indikerar att det är den stil som han vill skall vara rådande på Grand.

En annan egenskap enligt Normann som är gemensam för ledarna inom servicesektorn är deras förmåga till att *bedöma människor*. De har en tendens till att se vad olika människor är motiverade till att åstadkomma, vilken grad av energi de är villiga att satsa samt vilken ambitionsnivå de har. Detta kan man relatera till det cheferna talar om när det gäller passform i organisationen. På Noble House som har en mindre personalstyrka än Grand, blir det viktigare för stämningens och för arbetets skull att den arbetssökande kan göra lite av varje både inom hotell- och restaurangverksamheten och att denne passar i gruppen. Detta bedöms redan vid första intervjun. På Grand handlar det i större utsträckning om att varje person har sin plats. Man behöver specialister. Här lyssnar man hellre på vad den sökandes referenser har att säga. Detta tydliggör också, enligt oss, att passformen är viktigt men att Grand med dels en större personalstyrka men också en extremt välrenommerad hotellprodukt måste vara mer selektiva vid sitt urval. Det blir viktigare för Grand att ha en nyanställd som också passar hotellprodukten. Därmed inte sagt att denne inte också ska passa i teamet.

Att främja rollmodeller är något annat som Richard Normann tar upp. Genom att hotellen belönar anställda med titeln "årets anställda" eller att denne får en bonus eller en flaska champagne visar ledaren för de andra i företaget hur man ska göra för att göra "rätt", vilka egenskaper och värden som är värda att belöna.

## Vad betyder ledaren?

Genom att vara synlig i företaget i stort sett hela tiden, ständigt kommunicera med både gäster och personal visar ledaren var ramarna ska vara. Detta är Normanns två sista punkter som han kallar att *bestämma regler för uppträdande genom personligt beteende och att definiera barrikaderna*. På detta sätt får de anställda veta att det är den kultur som ska vara rådande i företaget. Gästen ska komma i första hand och därefter kollegerna.

Cheferna på Grand Hotell och Noble House anser att de har en samordnande och en motiverande funktion i företaget. I och med detta stöds Mintzbergs myt teori då de inte anser att de planerar, organiserar, samordnar och kontrollerar i samma grad. De anser vidare att de har rollen av kontaktperson, informationsspridare, resursfördelare och problemlösare och att kontrollperson eller övervakare är det de allra minst vill kalla sig. Detta indikerar för oss att tjänsteforskningens teorier om vilka roller som hör ihop med en servicekultur stämmer överens med verkligheten i detta fall.

En roll som Mintberg inte tar upp i direkta ordalag men som skulle kunna ingå under samtliga huvudroller – relationsrollen, informationsrollen och beslutsrollen - är den som förebild. Revenue Managern på Noble House pratar om att alla, även cheferna, måste kunna kavla upp ärmarna för att bära en soffas. Samtliga intervjuade chefer verkar dessutom förstå vikten av att föregå med gott exempel. De blir på detta sätt en förebild som visar vägen för övriga anställda. Denna roll, tror vi, föder en känsla hos personalen att chefen är en av dem. Han eller hon är inte rädd för att smutsa ner sig och hugga i vilket innebär att en närhetskänsla, en känsla av respekt och därmed en relation mellan chef och anställd uppstår.

Precis som Their beskriver, ser man i chefernas svar att deras människosyn, kunskapssyn och värderingar formar ledarrollen implicit. Grands chef beskriver varför ödmjukhet och empati är viktiga ord. Genom att närma sig personalen med ödmjukhet och empati kan han få rollen av både en förebild och av någon dit man som personal gärna vänder sig när man har problem eller bara vill prata. Chefens roll blir



## Vad betyder ledaren?

otroligt stark och skapar i sig den anda som ska vara rådande bland personalen. Detta blir viktigt för det interna klimatet i företaget och samspelet mellan dess individer. Därmed blir det också viktigt för servicekulturen i företaget.

### 4.2.2 Empiri utifrån motivation

Båda företagens ledare pratar om sina belöningsystem som ett sätt att motivera personalen. På Grand kan man bli poängsatt för sin arbetsinsats som sedan resulterar i en extra bonus i lön. I övrigt motiveras personalen på Grand genom att kunna få titeln "årets anställda", eller genom exempelvis en flaska champagne. På Noble House kan personalen få ut något litet pengamässigt om det gått extra bra under året eller om hotellet är helt fullbelagt. I andra fall handlar även där belöningsystemet om en flaska champagne då och då. Dock tror cheferna att den viktigaste belöningen är verbal uppskattning från både chefer och kolleger.

Cheferna på Noble House säger att man då och då har inspirationsdagar och utbildningsdagar för att utveckla personalen. Vid dessa tillfällen lyssnar man på ett föredrag, gör gruppövningar med mera. Detta är för att både stärka samhörigheten, lära känna varandra bättre och att utbilda personalen till att ge bättre service. Deras personal tycker dock att det skulle behövas ännu mer sådant. På Grand, säger chefen att en av hans metoder för att utveckla och motivera de anställdas servicekänsla är att *"lära på arbetsplatsen, i en process"*. Han säger vidare att han och de andra cheferna gärna hjälper de anställda till att söka stipendier. Detta är särskilt förekommande i restaurangen, där flera av de anställda varit ute i landet och utomlands för att visa upp sin skicklighet och sina specialkunskaper. Än så länge har man inte upptäckt några större brister när det gäller servicen. Skulle detta ske kommer han att köpa in utbildning åt personalen.

Den kvinnliga anställda på Grand anser sitt arbete på hotellet vara betydelsefullt. Hon säger att hon känner sig uppskattad och att hon får

## Vad betyder ledaren?

veta om hon gjort något bra. *”Ja, jag känner ibland en hand på ryggen om man jobbat bra. Man får feedback av både kolleger och chefen”*. Den manlige anställda på Grand uttrycker sig på ett liknande sätt. *”Jag känner mig uppskattad och min chef visar intresse för mitt arbete”*. På Noble House är svaret från de anställda snarlika. De känner sig också delaktiga och uppskattade på sin arbetsplats.

### 4.2.2.1 En analys utifrån motivation

Med tanke på ledarskapet kan man urskilja en tydlig riktning mot *transformational leadership* inom de båda organisationerna. Transactional leadership handlar om operativt ledarskap. Även om ledarna vi intervjuat kallas operativa chefer blir detta missvisande då denna ledarstil inte betonar delaktighet och decentralisering. Flexibilitet, kreativitet och intuition är viktigt i det dagliga arbetet. Cheferna på de båda hotellen ser inte bara ett behov av dessa kriterier ute bland personalen. De är i allra högsta grad själv delaktiga i den dagliga verksamheten och har en vision om att motivera de anställda till ett gott gästbemötande som ska skapa långsiktig vinning för företaget. Personalen motiveras inte i någon större utsträckning genom direkta incitament som befordran eller löneökning utan snarare med andra medel såsom utbildning och verbal uppskattning.

De svårigheter som en chef inom serviceverksamhet i allmänhet ställs inför med att kunna motivera och engagera personalen i det dagliga servicearbetet tycks både Grand och Noble House ha lyckats kringgå i ganska hög grad. De anställda på båda hotellen vittnar om att de känner sig betydelsefulla i sitt arbete, att de har stor frihet, vågar fråga sina chefer och har relativt klara riktlinjer. Det sistnämnda upplever de som ett stort stöd.

De belöningsystem som finns idag på de båda företagen kan härledas till de roller som cheferna på de båda hotellen har. De mjuka värdena hos cheferna avspeglar sig också i de ganska mjuka motivationsmedel som erbjuds. Det verkar vara en genomgående tanke att hårda värden som pengar inte ska vara motivationsskapande inom de båda

## Vad betyder ledaren?

serviceföretagen. Då en servicekultur förvisso kräver motivationshöjande insatser från ledningens sida till personalen kan man kanske tycka att en flaska champagne då och då eller mindre bonusar är otillräckligt som belöningssystem men å andra sidan är det ju just mjuka värden som ska genomsyra verksamheten. Vi tolkar detta som att servicekulturen mår bättre av att personalen känner sig uppskattad verbalt från chefer och kolleger samt känner att de har ett stort värde för organisationen istället för att "bara" få pengar för god service.

### 4.2.3 Empiri utifrån kommunikation

Cheferna på Noble House menar att mycket tid går åt till att kommunicera. Är det inte en gäst som behöver hjälp, så är det personalen som behöver råd, eller så handlar det om att prata i telefon med leverantörer, kommande konferenser eller liknande.

De anställda på Noble House säger att kommunikationen med varandra och med närmsta chefen fungerar bra. På Grand anser personalen att de olika avdelningarna i stort sett kommunicerar bra med varandra. De känner att de har stöd från ledningen och att de kan föra en dialog med cheferna, även de högst upp i toppen.

Att kommunikation är viktigt inom en organisation håller både chefer och anställda på de båda hotellverksamheterna med om men de olika kommunikationsvägarna inom hotellen skiljer sig en aning åt. På Grand hotell anser de båda anställda att deras främsta kommunikationsväg går mellan avdelningarna och till sin närmsta avdelningschef. Det är avdelningschefen som för vidare den information som de erhållit från ledningen ut till sin avdelning. Kommunikationen på Grand sker mestadels muntligt, men det finns även ett informationsblad där det står skrivet vad som kommer att hända de närmsta dagarna/veckorna på Grand Hotell.

## Vad betyder ledaren?

På Hotell Nobel House sker också kommunikationen mestadels muntligt. De hålls i en öppen dialog. Dock anser de två anställda att budskapet inte alltid når ända fram. Med det menade den ene av dem att:

/---/ det händer ibland att det kommer papper med dåliga besked och då är det ibland svårt att replikera om någon tycker att man gjort fel, det kommer liksom inte upp till någon diskussion. Det kommer oftast från högsta ledningen. Den kan också bli så att alla inte får veta något eftersom ett papper lätt bara blir ett papper och budskapet går inte vidare.

Den operativa chefen på Grand säger också att kommunikationen oftast sker muntligt. Vidare säger han *"Efter ledningsmöte informerar vi ofta personalen om vad vi har beslutat. Där kan de ställa frågor"*. Han berättar att dessa möten ofta handlar om vad som kommer att hända på Grand de närmsta veckorna eller vad som kommer att hända i Lund som också kan vara viktigt för personalen att veta. Skulle det hända att någon sagt upp sig meddelas detta också till avdelningarna. Han menar att detta i sin tur minskar ryktessprung eller oroligheter. Uppföljningar sker genom memo. Varje avdelning har sin egen pärm med riktlinjer utifrån de beslut som sedan tagits. Varje kvartal hålls ett personalmöte där alla på företaget deltar.

Liksom på Grand Hotel hålls det på Nobel House ett personalmöte varje kvartal, där man stämmer av vad som händer i organisationen, tittar på siffror et cetera. Alla finns tillgängliga under detta stormöte. Sen finns det ett driftsgruppmöte som äger rum varje vecka. Detta möte innefattar husfrun, hotelldirektör, cheferna och barmästaren. Under detta möte går man igenom vad som händer i huset de närmsta två till tre veckorna och vad som kan vara bra respektive dåligt för organisationen.

Cheferna på Nobel House menar på att kommunikationen fungera bra eftersom det är en lite organisation, eller familj som de vill uttrycka det. Detta gör att kommunikationsvägarna och även beslutsvägarna blir korta. Detta är på både gott och ont, anser de. Cheferna säger också att

## Vad betyder ledaren?

kommunikationen oftast sker muntligt men att riktlinjer kan ske via pm i kombination med ett muntligt budskap.

Cheferna på Noble House ville gärna betona fördelarna med att vara en lite organisation. Den ena chefen säger:

Har man en liten personalstyrka, då pratar man med alla personer dagligen och då märker man av hur det står till med dem. Vi är som en liten familj. Man lär sig läsa av varandra. I en större organisation hade det kanske varit svårare.

På Nobel House behöver informationen inte gå via flera människor, utan här är man mer rakt på sak, vilket också speglar fördelen med en liten organisation, anser cheferna.

### 4.2.3.1 En analys utifrån kommunikation

Den interna kommunikationen kan enligt Larsson delas in i två olika fack, den formella samt informella. Vi tycker att båda hotellen uppvisar en blandning av informell och formell kommunikation. Kommunikationen är informell då båda företagen visar på en familjär känsla mellan chefer och deras personal. Detta gör att spontana samtal och därmed också spontana beslut säkert är vanligt förekommande. Den formella kommunikationen vill vi härleda till de möten, informationsblad och riktlinjer som finns i företaget. Att personalen på båda företagen har tillräcklig kunskap gör att de kan ta de snabba beslut som är viktiga i mötet med gästen för att denne ska kunna känna sig betydelsefull och satt i främsta rummet. Hade personalen saknat den kunskap som uppstår genom god kommunikation och vid varje tillfälle då ett beslut krävdes behövt kalla på chefen hade man tydligt kunnat se att servicekulturen i företaget blivit påverkad.

Då Grand Hotell är den organisation som har störst personalstyrka måste vi tolka detta som om den formella kommunikationen har en lite större funktion där samt att personalen är mer van vid att ta till sig formell kommunikation än på Noble House. Ledningen på Grand Hotell måste i

## Vad betyder ledaren?

större utsträckning se till att all personal nås av beslut och allmän information genom anslag, pm med mera. De kan inte på samma sätt som på Noble House lita på att all information förs vidare genom samtal. Även om vi inte i någon större utsträckning kan märka att servicekulturen på de båda företagen skiljer sig åt, utan att det nog i första hand handlar om att personalen är tränad till att ta till sig information genom något olika kanaler så skulle den större andelen formell kommunikation kunna ha påverkat relationen till chefen. Chefer på större företag måste troligtvis i större omfattning än på små, själva anstränga sig att vara nära rent fysiskt och direkt kommunicera med de anställda.

### 4.3 Sammanfattning av analysen

På både Grand hotell och Noble House är man beredd att gå ganska långt för att bevara kundrelationen. Utifrån denna relation byggs servicekulturen i företagen upp. Personalen ses som nyckelkomponent nummer två, efter kunderna. Detta skapar en känsla av delaktighet och ett engagemang för verksamheten samtidigt som chefen agerar stödperson och är en lika stor del av personalstyrkan som övriga anställda. På båda företagen har personalen ganska stor befogenhet att agera fritt när det gäller mötet med kunden. Dock finns det vissa riktlinjer. Dessa visar sig bland annat i den uppföljning som sker om det handlar om större ekonomiska beslut som har behövt tas. I enlighet med Grönroos beskrivning ger det trygghet och stöd för personalen i det dagliga arbetet.

Chefernas utsagor stödjer Mintzbergs mytteori om att chefer planerar, organiserar, samordnar och kontrollerar. Möjligtvis kan man utläsa i det de sagt att de samordnar. I övrigt anser de själva att de mer har rollen av kontaktperson, informationsspridare, resursfördelare och problemlösare. Dessa roller uppkommer utifrån de samspel och de relationer de har med sina anställda. Kontrollperson eller övervakare vill de allra helst undvika att kalla sig vilket indikerar att företagen leds på

## Vad betyder ledaren?

samma sätt som tjänsteforskningen anser är rätt när man talar om en servicekultur.

Den roll som ledarna på de båda hotellföretagen främst anser sig ha måste tolkas till att också påverka den metod de använder sig av när det gäller motivation och kommunikation inom företaget. Om cheferna hade ansett sig vara mest en övervakare skulle de förmodligen också känna att de inte ville dela med sig av information och kommunicera med sina anställda i samma grad som nu. När de nu istället ser sig som stödpersoner med uppgift att motivera personalen blir en god kommunikation och motiverande aktiviteter såsom uppmuntran och verbal uppskattning viktiga ingredienser i ledarskapet. Den informella kommunikationen blir viktigare än den formella.

## 5 Slutsatser

---

*Under denna rubrik redovisar vi de slutsatser vi kommit fram till med tanke på vårt syfte med uppsatsen.*

---

Vi har i vårt arbete lyft fram teoretiska begrepp som vi sedan har applicerat på två fallföretag. Vårt syfte med uppsatsen var att öka kunskapens kring ledningens möjligheter till att bibehålla en servicekultur utifrån valda nyckelord. Vi har kunnat se att våra fallföretag jobbar med de nyckelbegrepp som vi har lyft fram. De jobbar på snarlika sätt med sin servicekultur och de faktorer som är viktiga och har i stort sett samma mål och vill uppnå samma resultat med sitt arbete. Båda företagen är medvetna om att en servicekultur inte skapas på kort tid vilket Grönroos poängterar på sidan 19. Den roll som ledaren antar är väldigt viktig för hur servicekulturen formas enligt Bang sidan 19f. Mintzbergs myter om hur en chef jobbar redovisas på sidan 26. Dessa förblir myter sett utifrån fallföretagen. Cheferna har andra roller som de anser krävs i arbetet med en servicekultur.

De slutsatser vi har kunnat dra med tanke på ledarens möjligheter på de båda hotellföretagen, är att chefens sätt att se på sig själv, det vill säga vilken roll/roller han eller hon anser sig ha, formar servicekulturen på ett positivt eller negativt sätt. För att bibehålla en god servicekultur behövs roller som karaktäriseras av mjuka värden. Roller, förklarade utifrån Mintzberg och Theirs teorier på sidan 27 och 28, såsom stödperson, "coach", språkrör, informations-spridare, problemlösare med flera passar väl in i utformandet och bevarandet av en god servicekultur medan övervakare, kontrollant et cetera ska vara de roller som tar minst plats i en god servicekultur. Ledaren måste tro på decentralisering, sidan 24, av arbetet och att skapa relationer till de anställda. Han ska lita på sina anställda och därigenom kunna ge dem handlingsfrihet. Handlingsfrihet beskrivs på sidan 22-23. Att kommunicera, sidan 28f, med det anställda så att de känner att de har kunskap och egen makt att ta beslut blir viktigt för att få ut en god serviceanda i företaget och som i sin tur gör



## Vad betyder ledaren?

att personalen kan sätta gästen i främsta rummet (se kundens betydelse sidan 20-21). Hur personalen mår och vilket engagemang de känner för sitt team, där chefen i en god servicekultur ingår, blir viktigt för den service kunden upplever att den får. Detta samband redovisas av Whitley på sidan 22.

Alvesson, sidan 16 och 28, menar att det är viktigt att man har en välfungerande intern marknadsföring, det vill säga att cheferna ser personalen som interna kunder. Detta synsätt tycks finnas på de båda hotellen. Grönroos menar, på sidan 20, att man ska motivera sin personal för att de ska göra ett bra arbete. På både Grand Hotell och Noble House motiveras personalen på ett sätt som är i linje med tjänsteforskningens teorier.

Ledaren har också en unik möjlighet att genom mjuka värden skapa och utforma de attityder som ska vara rådande i företaget. Genom att finnas på plats och att vara en del av den dagliga verksamheten kan chefen påverka servicekulturen (se Normann sidan 25). Han eller hon kan genom att föregå med gott exempel, vara en förebild såsom Normann beskriver det, visa hur servicen ska vara till gästen. Genom att se kunden som nummer ett men samtidigt se personalen som den som verkställer servicen till gästen visar chefen att han eller hon inte har den viktigaste positionen i företaget. Chefen får en samordnande funktion på företaget med uppgift att motivera och guida sin personal till rätt beteende. Detta gör chefen genom att visa uppskattning när någon gör något bra och att ge nya direktiv och riktlinjer när något går mindre bra. Det är också viktigt att chefen inte bara är fysiskt tillgänglig. Personalen ska känna att det är okej att ställa frågor och föra en öppen dialog med sin chef.

De verktyg som ledaren har till sitt förfogande på ett serviceföretag är framför allt god kommunikation och en passande form av motivationsmedel (se sidan 28). På ett serviceföretag måste ledaren förstå vad som kan hända om kommunikationen inte flyter som den ska. Servicekulturen blir drabbad om de anställda inte har kunskap och är uppdaterade. Gästen får inte den service som han eller hon kräver.

## Vad betyder ledaren?

Daglig informell kommunikation med stöd i formell kommunikation från chefen gör att personalen känner sig delaktig i organisationen och dess mål. Motivationsskapande medel bör utgå från de kärnvärden som ett serviceföretag karaktäriseras av, det vill säga mjuka värden. Exempel på detta är att utbilda personalen både internt i företaget och genom att hyra in externa utbildningar med inriktning på service. Vikten av internutbildning framgår bland annat på sidan 21 och 24f. Detta för att personalen skall känna att företaget satsar på dem och känna ett egenvärde som gagnar företaget i form av trivsel på arbetsplatsen vilket också leder till god service mot gästen. Det som klart verkar viktigast är dock att de anställda känner sig uppskattade. Chefen ska motivera sin personal genom att berömma dem när de gjort något bra. Champagneflaskor, bonussystem och annat ska bara ha en förstärkande effekt i en servicekultur. Belöningssystem behandlas på sidan 25 och 28.

Informell kommunikation vilket Larsson skrivit om, se sidan 29, är något som man använder sig av i stor utsträckning på våra fallföretag. Man har förstått vikten av att välja rätt kommunikationsvägar. Kommunikationen anpassas beroende på vad som ska kommuniceras. I det dagliga arbetet är det viktigt att kommunikationen flyter på för att personal och chefer ska kunna göra ett bra jobb.

Ett annat verktyg som chefen har är att anställa rätt person till företaget. Han eller hon bör vara så pass mycket människokännare enligt Normann sidan 25 att inte en person som varken passar med teamet eller med företagets serviceprodukt anställs. Chefen bör också kunna skilja rekryter med ambition till att lära och utvecklas inom organisationen från dem som inte har denna ambition och vilja. Detta är viktigt för helheten i en servicekultur. Individernas egna och företagets mål ska sammanfalla. En servicekultur bygger på att alla är engagerade i verksamheten och arbetar tillsammans för att ge god service. Detta gagnar gästen och dennes vilja att komma tillbaka vilket i sin tur all serviceverksamhets resultat baseras på.

## Vad betyder ledaren?

Den sista och kanske mest betydelsefulla slutsatsen som vi har kunnat dra av vår undersökning är att de punkter och begrepp som vi valt att studera närmare till stor grad flyter in i varandra. Resultatet utifrån gjorda intervjuer visar tydligt att delaktighet, handlingsfrihet, motivation, kommunikation et cetera härrör från samma känsla och samma slags ledarskap. Detta blir på så sätt inte många kritiska punkter att se resultatet utifrån, utan snarare en helhet, med andra ord en kultur, vilket som begrepp kan vara ganska obestämt men som helt och fullt på ovannämnda företag kretsar kring service och relationen till kunden.

## 6 Diskussion

---

*I diskussionskapitlet kommer vi att vidareutveckla våra slutsatser och tydliggöra vad dessa kan ha för betydelse för teori och praktik.*

---

På sätt och vis kan både Susannes berättelse och sättet på vilket tidigare beskrivna hotell drivs ses som ytterligheter. Susannes berättelse eftersom den helt klart visar på en extremt dålig servicekultur och Grand Hotell och Noble House för att de svar som framkommit under intervjuerna färgas av ett Hospitality/Service Management-tankesätt. Trots detta faktum har viktiga slutsatser kunnat dras.

Våra slutsatser av undersökningen visar tydligt att brister i att underhålla de nyckelpunkter som lyfts fram från en ledares sida, kan få konsekvenser för den helhet en servicekultur utgör. Exempel på dessa punkter kan vara att begränsa handlingsfriheten (sidan 22f) och ansvaret, upphöra med att motivera (sidan 28) och bistå sin personal, brista i kommunikationen (sidan 28) inom företaget, främja rollmodellen enligt Normann sidan 25 och agera som en övervakare istället för som en stödjande funktion vilket bland annat förklaras utifrån Grönroos och Normann på sidan 27.

Genom att jämföra Susannes berättelse med det som framkommit i uppsatsen förstår man hur viktigt det är att vara aktiv som ledare. I yrkesrollen krävs ett ständigt engagemang för skapandet och bibehållandet av servicekulturen som aldrig kan vila. Ledaren måste vara medveten om de signaler som sänds ut. Om ledaren brister i engagemanget, brister också personalen, vilket i sin tur drabbar gästen och därmed har den goda servicekulturen försvagats. En servicekultur byggs upp och underhålls av och för människor och genom mänskligt beteende, vilket gör den sårbar och ömtålig.

Då det kan finnas en risk att en chef ser sin roll som en börda och en ständig rad av måsten, tycks det krävas att man ser

## Vad betyder ledaren?

serviceorganisationens kultur som en social miljö, en miljö som skapas utifrån samhörighet, decentralisering, ansvarskänsla och delaktighet. I en sådan miljö blir det lätt att även känna av och ta emot gästen på bästa sätt. Han eller hon bjuds in i gemenskapen på ett naturligt sätt vilket skapar en relation till företaget, likt ett vänskapsband till en bekant familj. Detta samband klargörs av Grönroos på sidan 21.

I dagsläget finns det en del ledare likt cheferna på studerade hotell som har någon form av Hospitality/Service Managementbakgrund. Detta gör att de börjar sin anställning med en god insikt i hur en servicekultur bör vara. Vi tror dock att de kan få svårigheter när den första glädjekänslan över chefskapet lagt sig och alla små brister inom kommunikationen, orättvisor med tanke på belöningsystem med mera visar sig. Cheferna vill såklart vara goda ledare och framstå som föredöme för sina anställda. Tyvärr är detta inte alltid möjligt och kan växa till ett oöverstigligt hinder för den välvillige nya chefen. Forskning behövs för att hjälpa dessa chefer att lättare hitta balans mellan teorin och praktiken.

Det finns redan en hel del forskning som visar på hur man skapar en god servicekultur. De slutsatser man kan dra av denna undersökning och genom att ha studerat Susannes fall i jämförelse med Grand Hotell och Noble House visar istället på svårigheterna med att bibehålla en god servicekultur för en ledare. Ledaren har som visats en del möjligheter och verktyg till sitt förfogande men dessa kan snabbt omvandlas och försvaga servicekulturen istället för att förstärka den. Det gäller att forskningen studerar ämnet vidare för att hitta vägar till att upprätthålla en servicekultur på ett smidigt sätt. Det är viktigt för kommande generationers chefsskap inom serviceorganisationer.

## 7 Summering

---

*I denna summering vill vi poängtera det som vi anser vara av störst betydelse i vår uppsats.*

---

I denna uppsats har vårt syfte varit att undersöka och öka kunskapen kring ledningens möjligheter till att påverka en servicekultur i positiv riktning. Frågeställningen löd:

*Vilka möjligheter har ledningen till att bibehålla en servicekultur inom organisationerna?*

Det vi kommit fram till under arbetets gång är att det finns flera punkter där ledaren har en möjlighet att påverka hur servicekulturen ska vara. Dessa punkter flyter in i varandra och utgör en helhet. Om ledningen brister vid dessa punkter som handlar om delaktighetskänsla, handlingsfrihet, kommunikation, motivation med flera får det konsekvenser för servicekulturen på ett negativt sätt. Handlar ledaren däremot på ett bra sätt och visar gott föredöme, agerar "coach" och "bollplank", motiverar och belönar sin personal på ett rättvisande sätt, som man gör på Grand Hotell och Noble House, samt kommunicerar med personalen på ett för ändamålet berättigat vis, engageras personalen i företaget. Detta leder till en god servicekultur vilket gynnar gästen och därmed företaget.

## 8 Reflektioner

---

*Under denna rubrik vill vi visa hur vi gått till väga under arbetets gång och vilka hinder som uppstått i processen.*

---

Vi anser att vi har besvarat vår frågeställning. Det har dock inte varit så enkelt att hitta de skillnader som vi förutspådde innan. Vår tanke innan arbetet påbörjades, var att vi skulle kunna se och tolka de intervjusvar vi fått mer ännu mera kritiskt än vad vi kanske har kunnat göra. Vi hoppades att chefer och anställdas svar skulle skilja sig åt mer än vad de faktiskt har gjort. Cheferna visar på en stor medvetenhet om hur personalen skall behandlas med tanke på hur det visar sig i servicekulturen och de anställda verkar uppfatta cheferna och sin egen roll och uppgift i företaget på ett kompletterande sätt.

För att hitta fler skillnader skulle vi kanske kunnat ha undersökt fler företag och dessutom några där ledarna inte hade någon Hospitality/Service Managementbakgrund. Anledningen till att detta aldrig blev aktuellt berodde i första hand på tidsbrist och på att företag som vi kontaktade inte hade tid. Vi blev dessutom tvungna efter kursstart att ändra ämne på vår uppsats, efter att redan ha förberett oss noggrant på ett annat.

Arbetet med uppsatsen har känts rolig och lärorik men också tung. Vi upptäckte ganska snart att det är lätt att man flyter för mycket in i sin egen förvärvade Service Managementkunskap och det kan i viss mån avspeglade sig på att vi ofta återkommit till vad just tjänsteforskningen och Grönroos pekar på. Det har varit svårt att lyfta fram och tolka litteratur som kommit från helt andra fack än just tjänsteforskningen, vilket vi tror hade gjort undersökningen än mer spännande för både oss och läsaren.

Det som känns viktigt att betona och som vi själva upplever utifrån genomförd analys, slutsatser och diskussion är att det finns mycket intressant kvar att studera för de forskare och studenter som har ett

## Vad betyder ledaren?

specialintresse av hur ledarskap och servicekultur samverkar. En sak är just det som vi tagit upp i diskussionen och som pekar på svårigheten med att få chefer till att orka arbeta aktivt med de kritiska punkterna i en servicekultur. Här anser vi att forskningen skulle kunna bidra med mycket. Cheferna behöver en fast punkt att luta sig mot när verkligheten med alla sina problem slår emot dem.



## Källförteckning

### Muntliga källor:

Assisterande Manager, Hotell Noble House, Malmö, intervju 2006-05-02

Revenue Manager, Hotell Noble House, Malmö, intervju 2006-05-02

Receptionist, Hotell Noble House, Malmö, intervju 2006-05-03

Receptionist, Hotell Noble House, Malmö, intervju 2006-05-03

Kallskänka/köksanställd, Grand Hotell, Lund, intervju 2006-05-04

Kock, Grand Hotell, Lund, intervju 2006-05-04

Operativ Hotellchef, Grand Hotell, Lund, intervju 2006-05-12

### Skriftliga källor:

Alvesson, M. (2001). *Organisationskultur och ledning*, Malmö; Liber Ekonomi

Ax, C. Johansson, C. & Kullvén, H.(2002) *Den nya ekonomistyrningen*, 2 uppl. Malmö: Liber Ekonomi

Bang, H. (1999). *Organisationskultur*, 2 uppl. Lund: Studentlitteratur

Bryman, A. (2002). *Samhällsvetenskapliga metoder*, Malmö; Liber Ekonomi

Eksell, J. (2005). "Teorier om servicemötet – En historisk beskrivning". I Corvellec, Hervé. & Hans Lindquist. (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö; Liber. Sid 11-31

Grant, R.M (1998) *Contemporary strategy analysis – Concepts, Techniques, Applications*, 3 ed. Oxford: Blackwell

Grönroos, C. (2002). *Service Management och marknadsföring – en CRM ansats*, 1 uppl. Malmö: Liber Ekonomi

Grönroos, C. (2005) "*Från varulogik till tjänstelogik*". I Corvellec, Hervé & Hans Lindquist. (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö; Liber. Sid 227-234

Heide, M. Johansson, C. Simonsson, C, & Clarén, A. (2005) *Kommunikation och organisation*, 1 uppl. Malmö: Liber

Hermelin, B. (2003). "Den ekonomiska geografin i förändring". I Berger, Sune (red.) *Det nya samhällets geografi*. Uppsala; Uppsala Publishing House, sid 268-288

Krag Jacobsen, J. (1993). *Intervju. Konsten att lyssna och fråga*, Lund; Studentlitteratur

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*, Lund; Studentlitteratur

## Vad betyder ledaren?

Kylén, J-A. (2004). *Att få svar. Intervju, enkät, observation*, Stockholm; Bonnier Utbildning AB

Larsson, L. (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*, 2 uppl. Lund; Studentlitteratur

Ljung, J. Nilsson, P. Olsson, U.E. m.fl. (1994) *Företag och marknad. Samarbete och konkurrens*, Lund; Studentlitteratur

Normann, R. (2000), *Service Management: ledning och strategi i tjänsteproduktion*, 4 uppl. Malmö: Liber Ekonomi

Sandoff, M. (2000). "Kunden i centrum i servicearbetet" i Bergström, Ola. & Mette Sandoff (Red.). *Handla med människor – perspektiv på human resource management*. Lund: Academica Adacta. sid. 124-134

Svingstedt, Anette. (2005). "Många servicemöten lämnar inga goda minnen efter sig – En praktikers reflektioner". I Corvellec, Hervé. & Hans Lindquist. (red.). *Servicemötet – Multidisciplinära öppningar*. Malmö; Liber. sid 37-46.

Their, S. (1990). *Edukativ organisationsutveckling och ledarskap i serviceinriktad verksamhet*, Helsingfors

Their, S. ((2000) *Att leda lärande och förändring, Helsingfors: Pro Futura*

Walker, M.C. (2006) *Morality, self-interest, and leaders in international affairs*, artikel, *The Leadership Quarterly*, Vol. 17, nr. 2, sid. 138-145

Whitley, S. (2006) *Profitability is in the people*, artikel, *Black Enterprise*, Vol. 36, nr. 6, sid. 63

Wilson, F. (2003). *Organisation, arbete och ledning*, 1 uppl. Malmö: Liber

## **Bilaga: Intervjuguiden**

### **C-uppsats; intervjufrågor ledarskap, servicekultur, kommunikation och motivation**

#### **Frågor till ledare**

##### **Bakgrund**

- Ålder, utbildning, tjänst...
- Bakgrundsinformation...
- Vad är Service Management för Dig?
- På vilket sätt visar det sig i företaget?

##### **Ledarskap**

- Beskriv dina uppgifter/roller som ledare?
- Vilken av dessa uppgifter är viktigast, och varför?
- Vad betyder ordet ledarskap för Dig? Motivera svaret...
- Hur bör en god ledare agera enligt Dig?
- Vilka egenskaper är, enligt Dig, viktiga för ett gott ledarskap?
- Vilka förändringar har Du varit med och påverkat sedan du fick denna position i företaget?
- Vilka förbättringar skulle Du vilja göra inom organisationen/företaget?
- Vad skapar värde inom företaget?
- Vad skapar lönsamhet?
- Vad tycker Du karaktäriserar hotellbranschen?
- Vad tycker Du skiljer hotellchefer från andra chefer med tanke på sysslor och svårigheter?
- Vilka fördelar tror Du att du har mot andra hotellchefer?
- På vilket sätt tror Du att ledarskapet präglar servicekulturen och de anställdas arbete med kunderna?

## Vad betyder ledaren?

- Kan anställda lämna åsikter och påverka när ni ska fatta beslut?

### **Kommunikation**

- Hur fungerar kommunikationen i företaget? Om bra, ge exempel, om dåligt, vad beror detta på?
- Med vilka medel kommunicerar ni inom företaget?
- Vilka skillnader med tanke på kommunikation tror du skiljer ett företag i denna storleken från mindre hotellföretag?
- Nås alla av kommunikationen?
- Finns det något som Du skulle vilja ändra på inom företaget med tanke på kommunikation?

### **Service/Kultur**

- Vad betyder ordet service för Dig?
- Anser Du att ni har en god servicekultur i företaget? Om ja, på vilket sätt, om nej, varför inte?
- Hur skapas en god servicekultur enligt Dig?
- Hur har ni på företaget skapat er företagskultur?
- Vilken är Din roll i skapandet av en sådan?
- Vilka normer och värderingar är rådande i företaget och hur efterföljs de i Ditt arbete?
- Vad betyder ordet handlingsfrihet för Dig? Är detta något som Du anser att ni har i företaget. I så fall på vilket sätt? /Varför inte?
- Vilken roll har de anställda för Dig?
- Vad är viktigast vid nyrekryteringar?
- Tror Du att de anställda har samma bild av företaget och dess mål, vision och strategi som du? Om ja, vad är nyckeln till det och hur visar det sig? Om nej, på vilket sätt visar det sig?
- Hur vet de anställda att de har gjort ett bra jobb?
- Vad gör Du för att motivera och utveckla de anställda?

## Vad betyder ledaren?

- Vad gör ni för att skapa samhörighet inom företaget?
- Hur servicekulturen förändrats sen Du började? Motivera...
- Hur stort inflytande har personalen vid förändringar i servicekulturen?
- Hur utvecklar ni er servicekultur?
- Vilka nyckelord beskriver er servicekultur?
- Vad anser Du kan förbättras i er servicekultur?
- På vilket sätt har Du kunnat använda tidigare erfarenheter av servicekulturer i ditt nuvarande arbete?

## Vad betyder ledaren?

### Frågor till anställd

#### Delaktighet/teamkänsla

- Hur väl fungerar de olika avdelningarna tillsammans?
- Hur upplever Du att ni arbetar tillsammans i företaget? Om bra, på vilket sätt, om dåligt, varför?
- Hur väl känner Du till företagets mål och vision?
- Vad är enligt Dig den sammanhållande länken i företaget?
- Tror du att dina kolleger har en liknande syn som Du har på företaget, eller är den annorlunda? Om ja, på vilket sätt? Om nej, varför inte?

#### Ledarskapet/roller

- Hur uppfattar Du din chef?
- Märker Du att någonting har ändrats sedan din nuvarande chef började? Om ja, vad och på vilket sätt, om nej, vad tror du detta beror på?
- Får Du gehör för dina förfrågningar och åsikter?

#### Uppskattning/motivation

- Känner Du att du har en viktig roll i företaget? Om ja, på vilket sätt? Om nej, vad tror Du detta beror på?
- Känner Du att ledningen och dina chefer är intresserad av ditt arbete och vet vad din uppgift går ut på? Om ja, hur visar det sig, om nej, vad tror du detta beror på?
- Ställs det för höga krav? I så fall vad och på vilket sätt?
- Vad har Du för riktlinjer när du jobbar?
- Känner Du att du blir uppskattad när du gör något bra på jobbet? Om ja, hur visar detta sig, om nej, hur skulle du vilja att det var?
- Hur stort ansvar respektive frihet har Du?
- Skulle Du vilja att ditt ansvar och frihetsgrad förändrades? Hur? / Varför inte?
- Vad tycker Du karakteriserar din chefs ledningsstil?
- Vad är bra respektive dåligt i relationen mellan din chef och Dig?

## Vad betyder ledaren?

- Vad tycker Du kan bli bättre mellan din chef och Dig?
- Vad vet Du om de andra avdelningarna och deras arbete?
- Vem kan Du fråga om problem uppstår?
- Vad är service för Dig?
- Hur ser Du på kunden och dennes betydelse?
- Beskriv klimatet/kulturen inom företaget... Vilka förändringar skulle Du vilja göra med tanke på frågan?
- Nyckelord för att beskriva företaget....