



LUNDS
UNIVERSITET
Campus Helsingborg

Institutionen för Service Management

Delegera mera

- En studie om befogenheter i serviceorganisationer

Karolina Bjurehag, Charlotte Larsson, Anna Mellström

Handledare:
Carl R Hellberg
Jan E Persson

D-uppsats
SMTX07
VT2009

Sammanfattning

Titel	Delegera mera - en studie om befogenheter i serviceorganisationer
Seminarium	2-4 juni 2009, Institutionen för Service Management, Campus Helsingborg, Lunds Universitet
Ämne	Service Management, Examensarbete, Magisterkurs SMTX07
Nyckelord	Befogenheter, chefers dagliga arbete, ledarskap, ledarroller, kontexter, serviceorganisationer.
Författare	Karolina Bjurehag, Charlotte Larsson, Anna Mellström
Handledare	Carl R Hellberg och Jan E Persson

Problem

Dagens ledarskapsforskning är idag mycket generaliserad och missar till stor del att beskriva hur ledarskap utövas. Generaliseringsproblematiken avspeglas även på serviceorganisationer och resultatet blir att en beskrivning av hur chefer utövar ledarskap med hjälp av och genom befogenheter saknas. Vidare missar den relativt nya serviceforskningen att beskriva hur branschens specifika särdrag påverkar utformning och anpassning av chefers befogenheter i deras dagliga arbete.

Syfte

Syftet med uppsatsen är att analysera chefers befogenheter i förhållande till deras dagliga arbete i serviceorganisationer.

Metod

För att uppnå vårt syfte har vi valt fyra teoretiska utgångspunkter, kontexter, serviceorganisationens specifika särdrag, synen på ledaren, chefers roller. De ska tillsammans användas för att beskriva hur långt ledarskapsforskningen samt serviceforskningen har kommit idag samt att beskriva ledarskapet och vad serviceorganisationer och den servicespecifika kontexten ställer för krav vid utövandet av chef- och ledarskap. Insamling av vårt empiriska material har skett genom kvalitativa djupintervjuer med fem chefer inom en serviceorganisation.

Resultat

Det visar sig att vårt fallföretag i stora drag insett vad cheferna gör i sitt dagliga arbete vilket har en positiv inverkan på befogenheterna och att detta till stor del styrs av de servicespecifika särdragen. Nyckelord i att förstå varandras dagliga arbete och de olika kontexter cheferna verkar i handlar om kommunikation, samarbete och erfarenhet. Befogenheterna är delvis utformade efter regelverk och lagar som inte går att påverka. I slutändan är de utformade efter kundens behov där begrepp som flexibilitet och handlingsutrymme styr utformningen av befogenheterna. Studien visar att för att skapa flexibilitet och anpassningsbarhet i serviceorganisationer är delegering av ansvar till cheferna, inom ramen för företagets mål, viktigt.

Abstract

Title	The importance of delegation – A study of authorities in service organizations
Seminar	2nd-4th of June 2009, Department of Service Management, Campus Helsingborg, Lund University
Subject	Service Management, Master thesis SMTX07
Key words	Authorities, the every day work of leaders, leadership, the roles of a leader, context and service organizations.
Authors	Karolina Bjurehag, Charlotte Larsson, Anna Mellström
Advisors	Carl R Hellberg och Jan E Persson

Problem

The leadership research today is very generalized and is often missing out on describing how leadership is being executed. The generalized leadership research is also reflecting on service research and the result is, amongst others, that the way leaders are executing their leadership through authorities is being neglected. The relatively modern service research has also neglected to describe the way that the service specific characteristics affects the way that the authorities of leaders in their everyday work is being shaped and designed,

Purpose

Our purpose is to analyse the authorities of leaders in relation to their everyday work in service organizations.

Methodology

In order to fulfil our purpose we have chosen four theoretical starting-points; contexts, the characteristics of the service organizations, the way the term leadership is described and the roles of a leader. These are being used to describe the leadership and service research of today and how the service specific characteristics and context influences the way the leadership is being executed. We have conducted an empiric study of five interviews with leaders in a service organization, by using a qualitative method.

Result

The results show that the organization we have studied, in broader terms understands the daily work of the leaders and that it is being decided to a wide extent by the service specific characteristics and this has an positive impact on the leaders authorities. Key words in understanding each other's daily work and the different contexts they are operating in are communication, cooperation and experience. The authorities are partly developed from laws and regulations that can't be influenced. In the end they are developed from the needs of the customers where keywords such as flexibility and acting space determines the authorities. The study shows that in order to create flexibility in service organizations delegation of responsibility to the leaders, within the goals of the company, is important.

Denna magisteruppsats skrevs våren 2009 vid institutionen för Service Management på Campus Helsingborg, Lunds Universitet. Under uppsatsens gång har vi alltmer förstått att befogenheter eller snarare utformning och anpassningen av dessa i förhållande till det dagliga arbetet och serviceorganisationens specifika särdrag har en viktig roll för att i slutändan kunna leverera god service till kunderna. Att förstå att chefers befogenheter fungerar som ett viktigt verktyg i deras dagliga arbete för att uppnå organisationens mål har för oss som blivande ledare inom servicebranschen varit en viktig insikt.

Vi vill tacka Stena Line för att de tog emot oss och lät oss intervjua ledare i organisationen. Vi vill fortsätta med att tacka de personer som på olika sätt bidragit till uppsatsen. Framförallt vill vi tacka våra respondenter som alla varit tillmötesgående och delgivit oss värdefull information. Tack till Petra Kapocs, Sylvia Secher, Peter Rubin, Anna Vieweg och Claes G Berglund. Vi vill sist men inte minst ägna ett extra tack till Petra Kapocs och Lena Ismael som båda hjälpte oss att komma i kontakt med våra respondenter.

Vi vill även tacka våra handledare, Carl R Hellberg och Jan E Persson för stort engagemang, konstruktiv kritik och hjälp på vägen för att förbättra vår uppsats.

Malmö juni, 2009

Karolina Bjurehag

Charlotte Larsson

Anna Mellström

Innehållsförteckning

1. Inledning	8
1.1 Bakgrund	8
1.2 Problemdiskussion	9
1.3 Syfte	11
1.4 Frågeställningar	11
1.5 Disposition	12
2. Metod – vägen mot målet	14
2.1 Val av ämne	14
2.2 Teori	14
2.2.1 Insamling av teori	15
2.2.2 Valda teorier	15
2.3 Studieobjekt	16
2.4 Empiri	16
2.4.1 Insamling av empiriskt material	16
2.4.2 Val av företag	17
2.4.3 Val av intervjupersoner	18
2.4.4 Utformning av intervjuguiden	18
2.4.5 Intervjusituationen	19
2.4.6 Transkription och tolkning	20
2.5 Reflektion kring val av metod	20
3. Teoretiska utgångspunkter	21
3.1 Kontexter	22
3.1.1 Kontextens betydelse och funktion	22
3.1.2 Kontexten – inget isolerat objekt	23
3.1.3 Kontextens makt	23
3.2 Serviceorganisationens specifika särdrag	25
3.3 Synen på ledarrollen	26

3.3.1 Hur i stället för varför	27
3.3.2 Begreppen chef och ledare i kombination	28
3.4 Chefens roller	29
3.4.1 Roller skapar handlingsutrymme	30
3.4.2 Rollen som måluppfyllare	30
3.4.3 Rollen som kommunikatör	31
3.5 Det teoretiska gapet	33
4. Befogenheter i serviceorganisationer – vad visar empirin	35
4.1 Regelverk, måluppfyllelse och organisationsstruktur	35
4.1.1 Regelverk	35
4.1.2 Måluppfyllelse	37
4.1.3 Organisationsstruktur	38
4.2 Skilda kontexter och kommunikation	39
4.2.1 Organisationens skilda kontexter	39
4.2.2 Vikten av kommunikation, samarbete och erfarenhet	41
4.3 Personal och nöjda kunder - vägen till målen	44
4.3.1 Flexibelt handlingsutrymme och kundundersökningar	44
4.3.2 Medarbetarsamtal och delegerat ansvar	46
5. Resultat av den empiriska undersökningen	49
5.1 Vad grundar sig chefers befogenheter på	49
5.2 Finns det en medvetenhet om chefers dagliga arbete vid utformningen av befogenheter inom serviceorganisationer	50
5.3 Hur påverkar chefers befogenheter den tjänst som serviceorganisationer ska leverera	50
6. Avslutande diskussion	52
6.1 Diskussion kring resultaten	52
6.2 Resultatens giltighet och generaliserbarhet	55
6.3 Förslag till fortsatt forskning och reflektioner	56
Källförteckning	57

Publicerade källor	57
Elektroniska källor	60
Muntliga källor	60
Bilagor	61
Bilaga 1 - Intervjuguide	61
Bilaga 2 Transkriberade intervjuer	62

1. Inledning

I detta kapitel presenteras först bakgrunden till vårt ämnesval, chefers befogenheter i serviceorganisationer. Därefter kommer en problemdiskussion som belyser de brister som finns inom området ledarskapsforskning. Problemdiskussion leder sedan till formulering av syfte med uppsatsen och de frågeställningar som ska besvaras. Sist i kapitlet ges en kort disposition över uppsatsen.

1.1 Bakgrund

I en studie visar Linda A. Hill att det finns en klar missvisning i vad människor har för uppfattning om vad de tror att chefskapet innebär och vad chefen i praktiken gör i sitt dagliga arbete. Under en tvåårsperiod förändrades chefernas uppfattning att chefskapet handlar om rättigheter och fördelar och att ha kontroll, till att inse att positionen handlar om relationsbyggande och också till stor del om vardagssaker så som småprat, administration och problemlösning av olika slag. Poängen är tydlig, samtliga mellanchefer lärde sig under sina första två år att omformulera sig i beskrivningen av vad en chef gör. Hills undersökning visar att forskningen kring ledarskap och chefskap måste omformuleras för att matcha verkligheten bättre¹

Serviceforskningen har under de senaste åren utvecklats med forskare som Christian Grönroos, Evert Gummesson och Richard Norman i spetsen.² De har satt fingret på vad som utmärker tjänster och service och vad det innebär samt att leverera god service till kunden. Ett fält inom serviceforskningen som däremot inte följt med i utvecklingen är *hur* ledarskap ska utövas i serviceorganisationer för att matcha de specifika särdrag som präglar branschen.

¹ Hill A. Linda. (2003). *Becoming a manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Harvard Business School Publishing Corporation.

² Grönroos Christian. (2002). *Service management och marknadsföring*. Malmö: Liber ekonomi, Normann Richard. (1992). *Service management. Ledning och strategi i tjänsteproduktionen*. 3e upplagan, Malmö: Liber AB, Gummesson Evert, (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. 2a upplagan, Malmö: Liber

1.2 Problemdiskussion

Ett sätt hur ledarskap utövas är genom att använda sig av befogenheter. Peter Nilsson menar att med varje chefsroll så följer ett delegerat handlingsutrymme som ger cheferna legitimitet att verka i ett specifikt sammanhang. Till rollen följer även befogenheter som är de verktyg som chefen tilldelats för att kunna utföra sin chefsroll och sitt dagliga arbete.³ De ger chefen inflytande och skapar en slags maktbalans inom en organisation samt underlättar för chefen att uträtta sitt dagliga arbete. De skapar också en intern integration, vilket innebär att genom en fördelning av befogenheter så uppstår ett slags konsensus bland medlemmarna i organisationen om vem som gör vad.⁴ Chefsrollen och befogenheter visar sig alltså ha flera viktiga funktioner för organisationer, men fortfarande saknar forskningen studier på befogenheternas roll för chefen.

För att kunna utforma rätt anpassade befogenheter för en chef så krävs en medvetenhet om dennes dagliga arbete. Det faktum att chefer i serviceorganisationer jobbar nära slutkunden ställer andra krav på chefsrollen. Att branschen är speciellt förändringsbenägen och att organisationerna till stor del bygger på relationer inom, mellan och utanför organisationerna kräver hög anpassningsbarhet och flexibilitet i chefskapet.⁵ Därför är det så viktigt att framförallt cheferna i organisationen, men också personalen, förses med rätt befogenheter för att på ett smidigt sätt kunna utföra sitt dagliga arbete mot kunden.⁶ Forskningen har kunnat identifiera många särdrag för serviceorganisationen men, som ovan nämnt, saknar den fortfarande beskrivningar i hur ledarskap inom organisationerna utövas för att anpassas till de servicespecifika särdragen. Vad som visar sig när man tittar närmare på problemet är att denna avsaknad av *hur*-beskrivningar är något som präglar hela ledarskapsforskningen. Att chefer har stor möjlighet att påverka och förändra sin organisation och sin personal har länge varit av allmän uppfattning och tillhör den forskning som kallas Transformational Leadership.⁷ Allt fler forskare, däribland Gary Yukl, Alan Bryman, Mats Alvesson och Stefan Svenningsson ställer sig dock kritiska mot den nuvarande ledarskapsforskningen.⁸ Den kritiska

³ Nilsson, P. (2005:46-47), Danermark Bert, Ekström Mats, Jakobsen Liselott, Karlsson Ch. Jan. (1997:kap 4). *Att förklara samhället. 2a upplagan* Lund: Studentlitteratur:

⁴ Schein H. Edgar. (1985:52-56). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass:

⁵ Grönroos Christian. (2002:87). Normann Richard. (1992:kap2)

⁶ Nilsson, P. (2005:45)

⁷ Avolio, Bruce.J., & Bass, Bernard.M. (1988). *Transformational leadership, charisma and beyond*. In J.G. Hunt, H.R.Baliga, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim, *Emerging leadership vistas*, Lexington, MA: Heath.

⁸ Alvesson, Mats, Svenningsson. Stefan. (2003a). Managers doing leadership: The extra ordinarization of the mundane. *Human relations*, 56 (12), 1435-1459

forskningsansatsen menar att ledaren ges en alltför heroisk och symbolisk roll och att forskningsfältet är så pass brett inriktad att resultaten blir alltför generella. Kritiken gentemot forskningen är vidare att man i praktiken ser de akademiska resultaten som alltför abstrakta och förvirrande, med begränsad relevans och att de saknar empiriskt stöd.⁹ I en studie visar Alvesson och Svenningsson att det saknas forskning på hur ledarskap utövas i organisationer och att ledarskapet många gånger handlar om små triviala handlingar så som att småprata och lyssna. De är först när undersökningar görs på vilka specifika handlingar, genom vilka ledaren inspirerar, motiverar och leder som vi kan skapa en tydligare bild av vad ledarskap verkligen är.¹⁰ Kritiker belyser härmed en typ av generaliseringsproblematik som får negativa konsekvenser för forskningen.

Det visar sig alltså att avsaknaden av studier på denna *hur*-dimension på ett sätt beror på den generaliseringsproblematik som ledarskapsforskningen i stort hamnat i. En första väg för att förstå problematiken och kunna närma sig området är att förstå hur olika bransch- och organisationsspecifika särdrag påverkar chefskapet. Det handlar således om en ökad förståelse gällande kontexters olikheter. En beskrivning av begreppet är att det är sammansättningar av delar av samhället och att varje människa och har en specifik roll som formas efter den specifika kontext de verkar i.¹¹ Liksom de finns närvarande i alla delar av samhället finns det alltså också i organisationer och påverkar chefer på något sätt. I slutändan handlar det om att ha förståelse för det sammanhang som chefen dagligen verkar i. Hur kontexten på exempelvis byggarbetsplatser, skolor och industrier påverkar ledarskapet har gjorts men det saknas studier om kontextens påverkan specifikt i serviceorganisationer.¹² Med tanke på de specifika särdrag som utmärker serviceorganisationer så krävs det studier som specifikt undersöker hur kontexter påverkar och bör påverka utformandet av chefens befogenheter.

Vi vill ta oss an utmaningen att närma oss ämnet kring befogenheter som även berör det ämne som många forskare idag förespråkar behöver utvecklas, nämligen studier på *hur*-

⁹ Burack, 1979; in House & Aditya, 1997. in Alvesson M., Svenningsson S. (2003a:4)

¹⁰ Alvesson M., Svenningsson (2003a:6)

¹¹ Nilsson, P (2005:46-47). Margareth Archer. (2003). *Structure, Agency and the International Conversation*. Cambridge: Cambridge University Press

¹² Beardsworth, A.D, Elbert T Keil, Bresnen Mike, Bryman Alan. (1988). Management, transience and subcontracting: The case of the construction site. *Journal of Management & Studies* 25(6), Pettigrew Andrew, & Whipp Richard. (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell, Roberts, N.C., & Bradley, R.T. (1988). Limits of charisma. In J.A. Conger, & R.N. Kanungo, *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 253-275). Jossey-Bass: San Francisco:.

dimensionen av ledarskap. Genom att beskriva vad teorin idag säger om serviceorganisationers specifika särdrag, kontextens påverkan, synen på ledaren samt ledarens olika roller vill vi beskriva dagens forskning på området samt ta vid där forskningen behöver utvecklas. Genom vår empiriska undersökning vill vi sedan undersöka hur fenomenet i hanteras i praktiken för att kunna lämna ett bidrag till ledarskapsforskningen inom servicebranschen. Ämnet är relevant för att ledarskapsforskningen ska börja ge en mer rättvisande bild av vad ledarskapet innebär i praktiken och därmed vill vi med våra resultat bidra till att ledarskapsforskningen bli mer praktiskt användbar för dagens serviceorganisationer.

1.3 Syfte

Syftet är att analysera chefers befogenheter i förhållande till deras dagliga arbete i serviceorganisationer.

1.4 Frågeställningar

I undersökningen har vi valt att använda oss av tre frågeställningar som ska vara till hjälp för att uppnå syftet. Trots att det finns lite forskning om befogenheter så framkommer det ändå att de har en viktig roll för organisationen och för chefer att utföra sitt dagliga arbete. Därför anser vi att det är viktigt att gå på djupet med detta. Frågeställningarna är tänkta att ge svar på några av de saker som inte går att hitta i litteraturen om befogenheter och deras roll i serviceverksamheter varpå följande frågeställningar har formulerats;

- Vad grundar sig chefers befogenheter på?

- Finns det en medvetenhet om chefers dagliga arbete vid utformningen av befogenheter inom serviceorganisationer?

- Hur påverkar chefers befogenheter den tjänst som serviceorganisationer ska leverera?

1.5 Disposition

Uppsatsens struktur kommer att följa en lineär disposition.¹³ Det innebär att uppsatsen har ett upplägg som börjar med en inledning, problemdiskussion och metod. Därefter följer en presentation av våra teoretiska utgångspunkter och sedan en presentation och analys av det empiriska materialet kopplat till valda teorier. Sist redogörs för resultatet baserat på det empiriska materialet och en slutdiskussion förs.

Kapitel 1 Inledning och problemdiskussion

Detta kapitel är till för att ge en bakgrund till ämnesvalet samt att i problemdiskussionen presentera det ämne vi valt att studera och varför det är intressant. Sist i kapitlet presenteras uppsatsens syfte och frågeställningar .

Kapitel 2 Metod – vägen mot målet

I detta kapitel diskuteras den metod som används i uppsatsen. Här förtydligar vi arbetsprocessen och de metoder som har använts vid insamlingen av det teoretiska och empiriska materialet.

Kapitel 3 Teoretiska utgångspunkter

I kapitel tre redogörs för de teorier som utgör grunden för analysen av det empiriska materialet. Avsnittet avser även att titta närmare på om det kan finnas ett gap i forskningen kring de valda teoretiska områdena. Fyra teoridelar tas upp i detta avsnitt och de är teorier om kontexter, serviceorganisationers specifika särdrag, synen på ledaren och chefens roller. De ska tillsammans användas för att beskriva hur långt ledarskapsforskningen samt serviceforskningen har kommit idag samt att beskriva ledarskapet och vad serviceorganisationer och den servicespecifika kontexten ställer för krav vid utövandet av chef- och ledarskap

¹³ Backman, Jarl. (1998:61). *Rapporter och uppsatser*. Lund:Studentlitteartur

Kapitel 4 Befogenheter i serviceorganisationer – vad visar empirin

I detta kapitel återges samt analyseras det insamlade empiriska materialet och kopplas till valda teorier utan att egna slutsatser dras. Det empiriska materialet baseras på fem stycken kvalitativa intervjuer gjorda på chefer inom en serviceorganisation. Syftet med kapitlet är att beskriva hur chefers befogenheter ser ut i förhållande till deras dagliga arbete i en serviceorganisation.

Kapitel 5 Resultat

Syftet med detta avsnitt är att presentera vårt resultat från den undersökning som gjorts på fallföretaget. Vi besvarar våra frågeställningar som ska hjälpa oss att uppnå vårt syfte i jakten på att identifiera om det gap som hittats i teorin avspeglas i serviceorganisationer i verkligheten.

Kapitel 6 Avslutande diskussion

I detta sista och avslutande kapitlet diskuteras våra resultat tillsammans med det teoretiska materialet för att närma oss det teoretiska gap som vi funnit. Vi diskuterar även undersökningens och resultatens giltighet och generaliserbarhet. Sist ger vi förslag till fortsatt forskning samt återger våra egna reflektioner kring undersökningen och resultaten.

2. Metod – vägen mot målet

I följande avsnitt redogörs för den metod som vi har valt att använda oss av i uppsatsen. Först presenteras val av ämne och därefter redogörs för tillvägagångssättet för insamling och bearbetning av det teoretiska materialet. Valda teorier presenteras och deras koppling till syfte och ämnesval beskrivs. Därefter redogörs för hur vi gått tillväga vid insamling och bearbetning av det empiriska materialet och kapitlet avslutas med en reflektion kring vårt val av metod.

2.1 Val av ämne

Forskning kring ledarskap är otroligt bred och generaliserad vilket vi genom vår utbildning blivit varse om. Då vi studerade ämnet närmare insåg vi att den var så pass generell att den inte kunde gälla för alla branscher. Då servicebranschen varit fokus för oss som är inriktade på Service Management har vi uppmärksammat att undersökningar om hur ledarskapet utövas i serviceorganisationer saknas. Det finns ett antal forskare som kritiserar generaliseringen av ledarskapet och menar att den borde anpassas efter de olika sammanhang som olika branscher innebär. Hill, Alvesson och Svenningsson och Bryman är ett par av dess forskare.¹⁴ Servicebranschen med sina specifika särdrag vilket kräver en anpassning av befogenheterna till det dagliga arbetet. För att på ett bra sätt kunna leverera den tjänst som organisationen ska leverera bör en medvetenhet finnas i serviceorganisationen om de servicespecifika särdragen. Studien kommer att genomföras ur ett chefsperspektiv och utelämnar därför infallsvinklar från både medarbetare och kunder. Studiens resultat kommer i sig inte helt att kunna generaliseras inom hela serviceindustrin då studien gjorts på ett fallföretag men fenomenet som studerats kan delvis överföras inom branschen. I nästa stycke beskrivs tillvägagångssättet för insamling av teori samt val av teorier.

2.2 Teori

¹⁴ Hill L. A (2003). Alvesson M, Svenningsson, S (2003a:6), Bryman, A. (1992:157-160). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

2.2.1 Insamling av teori

Uppsatsen tar sin utgångspunkt i chefers befogenheter i förhållande till deras dagliga arbete i serviceorganisationer. Utifrån detta har de ursprungliga sökorden varit befogenheter och chefers dagliga arbete. Nyckelord som även använts är ledarskap och ledarroller då befogenheter är kopplat till ledarrollen samt kontexter som är det som till stor del formar och påverkar det dagliga arbetet. Till sist har serviceorganisationer använts då studien utförts på en serviceorganisation och då vi vill undersöka hur chefers befogenheter i förhållande till det dagliga arbetet ter sig i serviceorganisationer. Teorierna i uppsatsen är hämtade från ett urval av artiklar och böcker. Böcker har sökts via Malmö Stadsbibliotek litteraturlösningsdatabas MALIN;¹⁵ Lunds Universitetsbibliotek litteraturlösningsdatabas LOVISA;¹⁶ samt Malmö Högskolas litteraturlösningsdatabas VEGA¹⁷. Vidare har Internet varit en viktig källa vid sökande av artiklar, då främst i Lunds Universitets artikeldatabas ELIN.¹⁸

2.2.2 Valda teorier

Utifrån syftet att analysera chefers befogenheter i förhållande till deras dagliga arbete i serviceorganisationer har fyra teoretiska delar fått utgöra de teoretiska utgångspunkterna. De fyra delarna utgörs av teorier om; kontexter, serviceorganisationers specifika särdrag; synen på ledaren och chefers roller. De ska tillsammans användas för att beskriva hur långt ledarskapsforskningen samt serviceforskningen har kommit idag och ska dessutom beskriva ledarskapet och vad serviceorganisationer och den servicespecifika kontexten ställer för krav vid utövandet av chef- och ledarskap. Utifrån de teoretiska utgångspunkterna kunde det gap inom ledarskaps- och serviceforskning urskiljas som sedan har legat till grund för uppsatsen. De teoretiska delarna har sedan använts för att söka i empirin efter hur ledarskap i serviceorganisationer utövas och där undersökningar på befogenheter kan bidra till att fylla det teoretiska gapet.

Kontexter är relevant för vårt ämnesval då alla chefer verkar inom en specifik kontext som skapar hinder och möjligheter varpå de befogenheter de använder sig av måste anpassas därefter. I avsnittet om kontexter tar vi upp teorier om begreppet för att belysa vikten av att ta hänsyn till den i organisationer. Då det är ett relativt nytt och outforskat område måste

¹⁵ <http://www.malmo.stadsbibliotek.org/>

¹⁶ <http://www.lub.lu.se>

¹⁷ <http://vega.bit.mah.se/>

¹⁸ <http://www.lub.lu.se>

generella teorier om kontexters roll i samhället i stort användas och där följande författare använts; Nilsson, Margareth Archer, Mikael Cole och Berth Danermark. Författare som specifikt skrivit om kontexter och dess roll i organisationer är bland annat Alvesson och Svenningsson. Avsnittet om serviceorganisationer är tänkt att beskriva de specifika förutsättningar och villkor som serviceorganisationer måste ta hänsyn till. Utgångspunkten i stycket är att nöjda kunder är målet för serviceorganisationer varpå alla delar av tjänsteerbjudandet måste anpassas därefter. De teorier som presenteras är tänkta att förklara serviceorganisationens specifika särdrag och vikten av att ta hänsyn till dessa när de utformar chefs befogenheter. Främst har klassiska författare inom service forskningen använts som Gummesson och Grönroos. På grund av att det är så brett så ska avsnittet om synen på ledaren tydliggöra två olika forskningsansatser som finns om ledarskap där bland annat författare som Birgitta Ahltop och Yukl tas upp. För att närma oss beskrivningar av hur-dimensionen inom ledarskapsforskning har vi valt att ta upp mer kritiska röster där forskare som Alvesson och Svenningsson tas upp. I det sista avsnittet om chefs roller vill vi belysa den variation av roller som en chef dagligen balanserar emellan. Avsnittet är till för att komma ifrån den generaliseringsproblematik som genomsyrar dagens ledarskapsforskning. För att förstå hur befogenheter ska utformas behövs en medvetenhet om den rollvariation som chefsrollen innebär.

2.3 Studieobjekt

Utifrån syftet, att analysera chefs befogenheter i förhållande till deras dagliga arbete i serviceorganisationer, så utgörs studieobjektet av ett serviceföretag. Studieobjektet och det inhämtade materialet ska visa om den missuppfattning Hill beskriver om ledarskapet finns i serviceorganisationer och om detta påverkar befogenheterna. För att kunna undersöka befogenheter sökte vi en organisation som hade en tydlig chefsstruktur med tillhörande ansvarsområden. Det empiriska materialet är hämtat uteslutande från ett företag. Ingen jämförelse mellan olika företag valdes att göra utan istället valdes en jämförelse mellan olika chefs uppfattning om befogenheter i förhållande till deras dagliga arbete och att göras. Genom att välja en organisation hoppas vi att kunna komma djupare in på ämnet och få ett helhetsperspektiv snarare än om fokus hade varit att jämföra organisationer i sig. I nästa stycke beskrivs hur insamlingen och bearbetningen av det empiriska materialet gått till.

2.4 Empiri

2.4.1 Insamling av empiriskt material

Då studiens empiriska resultat baseras på chefers egna upplevelser var intervju den mest lämpade metoden vid insamlingen. Intervju är en kvalitativ metod som dels ger ett större djup i en viss företeelse men också en bättre förståelse för respondentens upplevelse av sin omgivning. Den kvalitativa forskningsmetoden underlättar att tolka dess utlåtande i en empiri och den ger större frihet gällande dess tolkning. Vidare bidrar den kvalitativa forskningsmetoden till en större närhet till det område som undersöks, någonting som den kvantitativa metoden inte resulterar i. Den kvantitativa metoden saknar det djup som kvalitativa metoder ger vilket har inneburit att kvantitativa metoder inte använts i undersökningen.¹⁹ För att det empiriska materialet ska kunna återspegla verkligheten genomförde vi fem djupgående intervjuer med utvalda personer i chefsposition inom ett serviceföretag. Användningen av djupgående intervjuer resulterar i en nära kontakt med det ämne man behandlar samt en djupare insikt i hur ett fenomen eller händelseförlopp fungerar i ute verkligheten. Den narrativa metoden, som i undersökningens fall var en del av intervjumetoden, utgår från att samla in och analysera berättelser från olika människor och därigenom skildras verkligheten genom olika personers perspektiv. Detta i sin tur väcker nya insikter gällande situationer och även nya frågor i ämnet då perspektiven ställs mot varandra och jämförs till ett resultat. Det finns ett flertal faktorer som kan påverka objektiviteten av metoden, till exempel kulturella skillnader och olika berättartekniker. På så sätt kan en berättelse uppfattas på ett sätt av en person och på ett annat sätt av en annan. Både berättelsen och tolkningen innefattar därigenom alltid en grad av subjektivitet. Genom narrativ forskning försöker man se hur berättelsen har formats och vad dess innebörd egentligen vill säga.²⁰ Vi är medvetna om att den narrativa metoden som använts har gett en viss grad av subjektivitet. I vår uppsats är dock syftet att undersöka hur just cheferna själva ser på ämnesvalet och därför passar den narrativa metoden väl in då respondenternas egna berättelser utgör grunden i den narrativa metoden.

2.4.2 Val av företag

Då ett serviceföretag med tydliga befattnings- och ansvarsområden söktes, var Stena Line ett företag som mycket väl passade in på beskrivningen då företaget är uppbyggt som en

¹⁹ Bryman, Alan, Stephens, M, A Campo, C. (1996). The importance of Context: Qualitative research and the study of leadership. *Leadership Quarterly*, 7(3), 353-370, Kvale Steinar, (1997:80). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur, Alvesson, M, Svenningsson, S. (2003b:378). The great disappearing act: difficulties in doing leadership. *Leadership Quarterly*, 14(3), 359-381.

²⁰ Aspens. Patrik (2007: 33-135). *Etnografiska metoder*. Carola Skott. (2004). *Berättelsens praktik och teori- en narrativ forskning i ett hermeneutiskt perspektiv*. Lund: Studentlitteratur:

linjeorganisation med tydliga ansvarsområden. Stena Line är ett av världens största färjerederier som startades år 1873 och som erbjuder sina kunder upp till 18 olika färjelinjer mellan olika destinationer runt om i Europa. Företaget har 5 700 anställda och har ett passagerarsnitt uppemot 16 miljoner årligen.²¹ Då företaget dels har sin verksamhet i land, huvudkontor, men även ute till havs, fartyg, så ansåg vi att det var intressant att studera företaget då ledarna verkar i olika kontexter men ändå inom samma företag. Stena Line är vidare även ett passande företag för vår utbildning då de är en serviceorganisation som verkar inom fyra stora serviceområden; hotell, restaurang, turism samt detaljhandel.

2.4.3 Val av intervjupersoner

Genom vår utbildning kom vi i kontakt med Petra Kapocs som är ombordservicechef på ett av Stena Lines fartyg. Av henne fick vi hjälp med att kontakta ytterligare fyra personer inom företaget som innehar olika chefspositioner. På huvudkontoret på land önskade vi att få två intervjuer med en linjechef samt områdeschefen för Skandinavien då dessa sitter på tydliga positioner under varandra i linjeorganisationen. På grund av ett pressat schema för områdeschefen fick vi istället en intervju med linjechefen för Göteborg-Kiel och Göteborg-Travemünde, Claes Berglund samt en med marknadschefen för Danmarkslinjerna, Anna Vieweg. Ombord på båten ställde Petra upp och vi bad henne att rekommendera två till chefer på båten att intervjua. Denna metod, att genom någon annan välja ut ett, kallas för bekvämlighetsurval.²² De andra två cheferna på båten var Sylvia Secher, hotellservicechef samt Peter Rubin, assisterande butikservicechef. Alla fem respondenterna var positivt inställda och kom med underlag för många intressanta diskussioner. De var alla villiga att ställa upp på eventuella kompletterande frågor via e-post och de gav alla sitt godkännande för publicering av deras riktiga namn i uppsatsen.

2.4.4 Utformning av intervjuguiden

Efter att det teoretiska utgångspunkterna sammanställts kunde ett gap i forskningen identifieras och utifrån detta gap formulerades frågor till intervjuerna. Frågorna är tänkta att

²¹ <http://www.stenaline.se/farja/om-stena/>

²² Bryman, Alan (2001:313). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3e upplagan. Malmö: Liber

ge oss en insikt i chefers befogenheter och deras dagliga arbete i en serviceorganisation. De fem respondenterna fick alla samma frågor, vi hade tolv övergripande frågor och vissa med underfrågor. De övergripande frågorna inleddes med frågor om chefernas ansvarsområde och deras karriär inom Stena Line för att få en bild om deras historia och nuvarande position i företaget. Därefter gick vi vidare med att ställa olika frågor som var mer eller mindre direkt kopplade till befogenheter. Då problemdiskussionen utgick ifrån missuppfattningen om vad chefer gör ställde vi även frågor till cheferna om insikten hos personalen i organisationen om vad chefernas dagliga arbete innebär. Under intervjun ställdes ett antal spontana frågor till följd av diskussioner som uppkom mellan oss och respondenterna. Intervjuguiden utformades som en semi – strukturerad guide då denna metod kan resultera i mer utvecklande svar. Detta upplägg innebär att man ställer upp ett antal övergripande frågor och följer dessa i rätt ordning men lämnar samtidigt öppet för spontana underfrågor.²³

2.4.5 Intervjusituationen

Innan varje intervju hade vi skickat en kort beskrivning av ämnet för uppsatsen och våra intervjufrågor för att respondenterna skulle ha möjlighet att tänka över ämnet och frågorna. Intervjuerna genomfördes under två sammanhängande dagar i Göteborg där Stena Line har sitt huvudkontor. Intervjuerna med Petra Kapocs, Sylvia Secher och Peter Rubin genomfördes på plats under en dagstur på båten Stena Danica mellan Göteborg och Fredrikshavn. Intervjuerna med Claes Berglund och Anna Vieweg genomfördes på Stena Lines huvudkontor på Danmarksterminalen i Göteborgshamn. Intervjuerna spelades in efter godkännande från alla respondenterna. Att använda ljudinspelning ger fördelen av att kunna lyssna flera gånger om och få nya infallsvinklar till en analys.²⁴ Nackdelen är däremot att ljudinspelningar inte alltid är tillförlitliga och därför förde två av oss tre anteckningar samtidigt. Tyvärr så föll enstaka delar av någon intervju bort på inspelningen men detta påverkade inte resultatet då vi hade anteckningar att komplettera med. Intervjuerna tog mellan 20-50 min. Då en kvalitativ intervjumetod använts där frågorna är öppna och semistrukturerade kan intervjutiden variera tidsmässigt.²⁵ Varje intervju avslutades med att respondenterna fick tillfälle att ställa frågor samt att vi frågade om vi fick skicka kompletterande frågor.

²³ Bryman, A (2001:301)

²⁴ Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus. (1999:67) *Etnologiskt fältarbete*, Lund:Studentlitteratur

²⁵ Bryman, A. (2001:301-302)

2.4.6 Transkription och tolkning

Efter att intervjuerna var genomförda diskuterades vi igenom dem och värdefulla tankar och idéer skrevs ner. Därefter satte efterarbetet med att överföra de inspelade intervjuerna till skriftlig form i gång. Vi valde att inte använda oss av talskrift där ord för ord skrivs ner. Istället så sammanfattades svaren och olika sinnesstämningar som inte hade någon påverkan i tolkningen togs bort. Nästa steg i transkriptionen var tolkningen av de nerskrivna intervjuerna. Genom att göra en genomgång och tolkning av de nerskrivna intervjuerna kunde vi avgöra vad som var relevant information för uppsatsen och vad som skulle tas med i analys och presentation av det empiriska materialet. Den relevanta informationen från intervjuerna var sådant som hade direkt koppling till vårt syfte att analysera chefers befogenheter i förhållande till det dagliga arbetet i serviceorganisationer. Endast diskussioner och svar som besvarade våra frågor om befogenheter i förhållande till det dagliga arbetet presenteras i det empiriska materialet samt diskussioner och svar som på något sätt kan hjälpa oss att uppnå syftet med uppsatsen. I presentationen och analysen av det empiriska materialet återges delar av intervjun i berättande form och där vi vill förstärka vissa delar så citeras ibland respondenterna.

2.5 Reflektion kring val av metod

Utan att avgöra relevansen i det insamlade empiriska och teoretiska materialet så gav det tillräckligt med information för att kunna analysera chefers befogenheter i förhållande till det dagliga arbetet. Efter fem intervjuer hade vi till slut fått in liknande svar vilket tyder på att fler intervjuer antagligen inte hade gett mer eller ny information. Vi anser därför att det empiriska materialet har gett oss en rättvisande bild av Stena Lines chefers uppfattning om ämnet. Det insamlade teoretiska materialet visade sig i slutet av uppsatsen att på ett nyanserat sätt kunna analyseras och kopplas till det empiriska materialet varpå vi haft ett bra teoretiskt underlag för att kunna utföra en analys.

Under utbildningens gång har vi uppmärksammat att det saknas beskrivning i hur ledarskap utövas. De teoretiska utgångspunkter är därför till för att beskriva hur långt ledarskapsforskningen samt serviceforskningen har kommit idag för att vi ska kunna ta vid där forskningsgapet uppenbarar sig. Ur det otroligt breda forskningsfältet ledarskap och forskningsfältet kring serviceverksamheter valdes de teorier ut som bäst tar upp de aspekter som vi behöver vid en analys av chefers befogenheter i en serviceorganisation.

Vad som är viktigt att poängtera vid metoder där respondenternas egna berättelser ligger till grund för det empiriska materialet är att det aldrig är skribenternas uppgift att avgöra huruvida det insamlade materialet är relevant eller sanningsenligt.²⁶ Det är just respondenternas egna berättelser enligt den narrativa metoden som utgör det empiriska materialet. Genom det empiriska materialet har en rättvis bild kunnat ges av hur det i verkligheten ser ut i serviceorganisationer när det gäller chefers befogenheter i förhållande till deras dagliga arbete. Trots att det empiriska materialet är inhämtat från en serviceorganisation så går undersökningen att generalisera till andra serviceverksamheter då de karakteriseras av samma specifika särdrag. Diskussionen om att alla chefer och organisationer verkar inom olika kontexter innebär dock att undersökningen inte fullt ut kan generaliseras.

I kapitel två har vi nu redogjort för vårt val av metod och vår arbetsprocess där det framkom att det empiriska materialet utgjordes av kvalitativa djupintervjuer gjorda på en serviceorganisation, Stena Line, och det teoretiska utgångspunkterna kommer från ledarskaps- och serviceforskning. I nästa kapitel presenteras de teoretiska utgångspunkterna som vi har valt att ta vår utgångspunkt i för uppsatsen.

3. Teoretiska utgångspunkter

I detta kapitel presenteras fyra teoretiska utgångspunkter som har en viktig roll i att beskriva dagens forskning kring ledarskap och vad serviceorganisationer ställer för krav i utövandet av chef- och ledarskap. Genom dessa har vi fått en förståelse för att befogenheter har en viktig roll vid utövandet av chef- och ledarskap. Utifrån de teoretiska utgångspunkterna;

²⁶ Johansson, Anna. (2005:313). *Narrativ teori och metod*. Lund: Studentlitteratur

kontexter, serviceorganisationens specifika särdrag, synen på ledaren samt ledarens roller så kan det gap inom ledarskaps- och serviceforskning urskiljas som legat till grund för uppsatsen. Vidare har de teoretiska utgångspunkterna använts för att söka i empirin efter hur ledarskap i serviceorganisationer utövas och där undersökningar på befogenheter kan bidra till att fylla det teoretiska gapet.

3.1 Kontexter

Förståelse för den specifika kontexten diskuterades i problemdiskussionen som en avgörande faktor för väl anpassade befogenheter. I följande stycke kommer därför kontextbegreppet och dess betydelse för organisationer att tydliggöras för att i empirin kunna se om det tagits en hänsyn till chefernas kontext vid anpassning och utformning av befogenheter.

3.1.1 Kontextens betydelse och funktion

Redan år 1945 beskrev Kenneth Burke kontext som, något som finns runt om och utanför själva objektet och som inte är själva objektet i sig.²⁷ Denna beskrivning är mycket generell och omfattande men faktum är att begreppet är komplext och många gånger svårt att beskriva. Att beskriva vad begreppet betyder är inte fokus för denna teoridel utan istället att klargöra vilken funktion och betydelse den har i och för organisationer. Det finns några saker som forskare menar är viktiga att veta om kontexten. Dels att alla handlingar sker inom ramen av en kontext och dels att det inte finns någon neutral zon som står utanför eller inte påverkas av den.²⁸ Nilsson beskriver begreppet som ett sammanhang som består av vissa villkor och förutsättningar som personalen och cheferna måste anpassa sig efter.²⁹ Förutom kontextens betydelse som ett sammanhang har den även en funktion. Cole menar att dess funktion är att sammanväva och skapa mening åt helheten. Han menar att alla händelser som sker, sker i någon form av sammanhang och att detta sammanhang är det som skapar mening åt en händelse. På samma sätt verkar alla aktörer i ett sammanhang och utan detta sammanhang skulle aktörernas handlande inte ha någon mening.³⁰ Kontexten utgör i sig en egen kraft som

²⁷ Burke, Kenneth. (1945:22). *A grammar of Motives*. New York: Prentice Hall

²⁸ Nilsson, P (2005:45). Danermark, B. Ekström, M. Jakobsen, L. Karlsson, Ch. J. (1997:kap 4)

²⁹ Nilsson, P (2005:45).

³⁰ Cole, Michael. (1996:132-137). *Cultural Psychology. A once and future discipline*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press

påverkar aktörerna som befinner sig i dess närhet och den föregår på så sätt alltid aktören.³¹ Att kontexten alltid föregår aktören visar på att aktörerna måste anpassa sig till kontexten. Samtidigt kan inte kontexten själv skapa något eller bestämma vad som ska ske, utan endast fungera som en möjliggörare eller hinder.³² Med andra ord kan den både stödja verksamheten likaväl som den kan mottarbeta den om den inte tas hänsyn till.

3.1.2 Kontexten – inget isolerat objekt

Det sammanhang, som bland annat Cole talar om, består av en rad överlappande sammanhang eller överlappande kontexter. Nilsson beskriver det som olika nivåer eller lager som omger och övergränsar varandra på en och samma gång.³³ Det är därmed inget som går att särskilja och det går inte heller att studera som ett isolerat objekt utan måste ses som en helhet. Som både Cole och Nilsson menar, finns det även inom en organisation överlappande kontexter. Inom en serviceorganisation finns det dels en övergripande kontext med servicespecifika egenskaper, men samtidigt har chefer på olika avdelningar sina egna specifika kontexter de verkar inom. Edgar Schein menar att varje chefsroll har sina förutsättningar, begränsningar och villkor och med andra ord verkar varje chef inom en egen kontext. Han drar det inte så långt som att kalla det för egna subkulturer men det finns flera likheter. Det behöver inte enbart handla om skillnader mellan hierarkiska nivåer utan även om skillnader mellan chefspositioner på samma nivåer. Skillnaderna är mer eller mindre synliga men de finns alltid där.³⁴ Beroende på i vilket sammanhang och kontext som ledarskapet utövas innebär det olika typer av ansvar och uppgifter och också olika typer av befogenheter som behöver vara anpassade efter respektive position.³⁵

3.1.3 Kontextens makt

Trenden idag inom organisationsteorier och organisationsforskning, är att de riktar sitt fokus alltmer gentemot människorna som de som bygger upp en organisation och vad de inhyser för egenskaper och hur de reagerar och agerar i en organisation. Christopher A. Bartlett och

³¹ Archer, Margareth. (1995).

³² Bhaskar, Roy. (1998). *The possibility of naturalism. A philosophical critique of the contemporary human sciences*. London:Routledge

³³ Nilsson, P (2005:45-48).

³⁴ Schein, E. i Hatch, M. J. (2000:237) *Organisationsteori : moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund : Studentlitteratur

³⁵ Yukl, A. Gary. (2006). *Leadership in Organisations*. London: Prentice Hall

Sumatra Ghoshal förespråkar ett skifte i fokus för chefer, från att se en organisation som ett system med människor till att se människorna som de som bygger upp organisationen. De menar även att organisationer bör individanpassa roller och anpassa omgivning och förutsättningar efter individen. Det kan tyckas eftersträvansvärt ur en individsynpunkt men riskerar att marginalisera kontextens betydelse.³⁶

Att sätta individen i centrum för oss in på diskussionen som förs mellan olika forskare om kontexten alltid föregår aktören eller om aktörerna kan påverka kontexten. Roy Bhaskar menar att kontexter endast kan existera i och genom aktörers handlande och att aktörerna därmed är avgörande för kontexten. Synsättet visar det beroendeförhållande som finns mellan aktören och kontexten, men han poängterar att de båda fortfarande fungerar som fristående krafter.³⁷ Cole ger aktören stor betydelse genom att säga att aktörerna kan påverka kontexten.³⁸ Att ge aktören så stor betydelse har starkt kritiserats av bland annat Alvesson och Sveningsson. De menar att synsättet, som tillhör Transformational Leadership, ger ledaren en näst intill heroisk roll och bild av att denne kan förändra sin omgivning och organisation. De menar, precis som diskuterats i problemdiskussionen, att rollen som ledare handlar om att anpassa sig och utföra ditt dagliga arbete snarare än om att utföra heroiska åtgärder för sin organisation.³⁹

Ovanstående avsnitt har skrivits för att ge förståelse för vad kontexter är och hur de alltid finns närvarande i vår omgivning. Vidare har avsnittet visat hur kontexter överlappas i varandra och skapar mening åt helheten samt hur de påverkar organisationer. Poängen i stycket är att tydliggöra vikten av att organisationer ska vara medvetna om och ta hänsyn till sina kontexter, då de på ett eller annat sätt påverkar aktörerna. I avsnittet vill vi också belysa att det även inom en och samma organisation förekommer olika kontexter som direkt påverkar chefens position. Även här är det viktiga inte att klargöra exakt hur den specifika kontexten ser ut utan att vara medveten om att kontexterna skapar skillnader mellan chefs positioner. Detta klargörande tar vi med oss för att bättre förstå kommande delar av uppsatsen. Nästa avsnitt kommer att behandla servicebranschens specifika särdrag

³⁶ Bartlett, A. Christopher. Ghoshal, Sumatra. (1995). Changing the role of top management from systems to people. *Harvard business review*. May

³⁷ Bhaskar, R. (1998).

³⁸ Cole, M. (1996:131-136)

³⁹ Alvesson, M. Sveningsson, S. (2003a), Avolio, B.J., & Bass, B.M. (1987).

3.2 Serviceorganisationens specifika särdrag

De senaste åren har allt fler studier gjorts för att belysa serviceorganisationers specifika särdrag. Att serviceorganisationer arbetar så pass nära slutkunden ställer krav på flexibilitet och relationsskapande vilket i sin tur bör återspeglas i utformandet av chefernas befogenheter. För att kunna analysera chefers befogenheter är en förståelse för serviceorganisationens specifika särdrag nödvändig vilka vi redogör för i följande stycke.

En serviceorganisation består till stor del av relationer mellan olika parter. Detta kan exempelvis vara mellan anställd och kund, mellan chef och chef eller mellan chef och anställd. Framförallt är det kundens närvarande när tjänsten produceras som är det som utmärker servicebranschen. För att en långsiktig relation ska uppstå, som kan gynna organisationen på lång sikt, krävs det att mötet mellan kunden och organisationen är tillfredställande för kunden.⁴⁰ Att relationerna till kunderna är de viktigaste anser även Gummesson, som drar diskussionen så långt som att säga att kunderna är skälet till att serviceorganisationer finns kvar. Utan goda relationer till kunderna kan en serviceorganisation inte stå emot den hårda konkurrens som finns på marknaden.⁴¹ Serviceforskningen är relativt ny och de organisations- och ledarskapsteorier som finns idag grundar sig framför allt på andra branscher, där situationen till kunderna är en helt annan.⁴² Servicebranschen har en snabb innovations- och förändringstakt, vilket är viktigt för serviceorganisationer att förstå så att de kan anpassa sig och vara flexibla så att kunden inte blir lidande.⁴³

Att skapa en serviceinriktad organisationskultur är en viktig grundpelare för serviceorganisationer. De organisationer som lyckas med detta har många gånger en fördel gentemot konkurrenter då den serviceinriktade organisationskulturen återspeglas i mötet med kunden.⁴⁴ För att de anställda ska leverera god service och skapa ett positivt kundmöte måste

⁴⁰ Grönroos, C (2002:11-26)

⁴¹ Gummesson, E (1998:46-55)

⁴² Svingstedt, Anette i Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (2005:33-34) *Service mötet – multidisciplinära öppningar*. Malmö:Liber

⁴³ Normann, R. (1992:kap2), Gummesson, E. (1998).

⁴⁴ Svingstedt i Corvellec & Lindquist (2005:38)

deras dagliga arbete vara anpassat därefter.⁴⁵ Inom branschen är det viktigt att ha god kunskap om dels sina kunder, för att kunna erbjuda dem den service som de förväntar sig, men även att personalen har god kunskap om vad som förväntas av dem och vilka handlingsutrymmen de har.⁴⁶ Förhållandena inom en serviceorganisation och hur väl handlingsutrymmet har utformats, för att på ett flexibelt och effektivt sätt bemöta kunderna, är viktigt för att kunna vara konkurrenskraftig i branschen. Om personalen inte vet vad de får och inte får göra kan de inte leverera den service som förväntas av kunderna vilket i sin tur leder till missnöjda kunder.⁴⁷ Ju mindre hierarkisk en serviceorganisation är desto större ansvar får cheferna och personalen ta inom organisationen vilket av många forskare framställs som positivt. Då man inom företaget själv kan ta beslut och ansvar skapas flexibilitet och personalen på plats kan själv fatta beslut för att kunna ge god service till kunderna. Däremot anser bland annat Anette Svingstedt att detta inte stämmer in på alla chefer och anställda. Hon menar i vissa fall att ju mer ansvar som delegeras desto mindre handlingsfrihet har man, vilket i sin tur kan påverka kunderna på ett negativt sätt.⁴⁸

I detta avsnitt har vi valt att belysa de specifika särdrag som serviceforskningen poängterat är speciella för servicebranschen. Först och främst är kundens närvarande vid producerandet av tjänsten och att branschen till stor del bygger på olika typer av relationer speciellt för serviceorganisationer. För att uppnå ekonomiska mål så måste organisationen skapa ett positivt kundmöte genom tjänsteleveransen. Vidare tar vi från detta stycke med oss att flexibilitet och anpassningsbarhet är viktigt för serviceorganisationer, för att de ska kunna anpassa sig efter kunderna och den höga förändringstakt som präglar branschen.

3.3 Synen på ledarrollen

Nedan följer en förklaring samt diskussion om begreppen chef och ledare. Chefsrollen och dess uppgifter kan ses på med olika ögon och resultatet blir att dennes roll med tillhörande befogenheter anpassas därefter. För att kunna studera chefens befogenheter i förhållande till

⁴⁵ Rubenowitz, Sigvard. (2005:189). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur

⁴⁶ Grönroos, C (2002:33,67-69)

⁴⁷ Svingstedt i Corvellec & Lindquist (2005:39)

⁴⁸ Svingstedt i Corvellec & Lindquist (2005:40-41)

dennes dagliga arbete så är en förförståelse av förhållandet mellan begreppen chef och ledare en viktig utgångspunkt. Vi använder oss av den teoretiska begreppsredogörelsen för att på ett rättvist sätt i empirin få en helhetsbild av chefens roll och uppgifter i organisationen.

3.3.1 Hur i stället för varför

Som vi beskriver i inledningen har en ny problematik i ledarskapsforskningen börjat utkristalliserat sig, som handlar om att ledarskapsforskningen på flera plan missar att beskriva vad ledarens dagliga arbete innebär. Samtidigt som det finns en tydlig skillnad i chefskap och ledarskap i teorin så går beskrivningarna av dem alltmer ihop och kompletterar varandra. Gail Fairhurst sätter fingret på problematiken inom ledarskapsforskningen och delar upp den i två större grenar, leadership psychology, ledarskapspsykologi och discursive leadership, diskursivt ledarskap. Ledarskapspsykologi tenderar att försköna ledarskapets roll och beskriver makt som något negativt. Studierna baseras oftast på olika typer av *varför*-frågor som rör ledarskap.⁴⁹ I artikeln ”The Great Disappearing Act” av Alvesson och Svenningsson så kritiserar detta synsätt där ledaren inom forskningen ges en nästintill heroisk beskrivning och där ledarskap ses som något symboliskt.⁵⁰ Diskursivt ledarskap handlar mer om konkreta handlingar och det väsentliga är att undersöka hur ledarskap utövas. Makten i sig är inte det väsentliga, utan hur den utövas. Sociala relationer och kommunikation är viktiga begrepp i den diskursiva forskningen och frågan som ställs är istället *hur* ledarskap utövas. Likaså ses det vardagliga arbetet och de små sakerna, snarare än de symboliska handlingarna, som en viktig del av ledarskapet.⁵¹

I sin artikel ”Doing Leadership”, diskuterar Alvesson och Svenningsson vikten av mer forskning inom just de vardagliga aspekterna av ledarskap som exempelvis småprat, administration och problemlösning. De menar att ledarskap i vardagen handlar om de små

⁴⁹ Fairhurst, G.T. (2008:510-521) Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly*. 21(4), 510-521

⁵⁰ Alvesson, M. Svenningsson, S. (2003b). The great disappearing act: difficulties in doing leadership. *The leadership quarterly*. 14, 359-381

⁵¹ Fairhurst, G.T. (2008:518)

triviala saker snarare än storslagna inspirerande handlingar och strategiplanering.⁵² Som beskrivet i inledningen belyser Hill missuppfattningen hos nya chefer gällande vad chefskapet egentligen innebär. De nytillsatta cheferna tror till en början att chefskapet handlar om delegeringar och maktutövande, men efter en tid inser de att det handlar om att leda andra människor. Vad de också inser är att chefskapet innebär större arbetsbörda ur många synvinklar, att det inte är så glamoröst och att arbetet handlar om vardagliga ting.⁵³ Det finns därmed en viss förvirring i forskningen hur forskare väljer att se på ledarskap och vad de väljer att undersöka. Yukl skriver i sin bok "Leadership in Organizations" att forskare ofta vrider definitionen något utefter det ämne de ska undersöka samt att de har en subjektiv syn.⁵⁴ Som Hill visar finns idag på flera sätt en missuppfattning om chefens egentliga arbete, och denna missuppfattning påverkar således även fortsatt forskning. Det innebär att forskningsfältet som sådant måste brytas ned i mindre delar och mer konkret problematiseras. För att inte hamna i generaliseringsproblematiken menar Bente Löwendahl att forskaren på förhand måste välja med vilken typ av glasögon fenomenet ska ses.⁵⁵ Till exempel kan definitionen på ledarskapet inte vara detsamma i ett produktionsföretag som i ett tjänsteföretag då ledarskapet bygger på många olika faktorer inom den kontext som den utövas i, och även på vilken nivå inom en organisation chefen verkar inom spelar roll.⁵⁶

3.3.2 Begreppen chef och ledare i kombination

En särskiljning i ledarskapsforskningen är den mellan vad en chef och en ledare är för något och vad dessa roller innebär. Författare som Richard A. Barker, David Fagiano, Henry Mintzberg och John Kotter har beskrivit chefen som koordinerande, styrande och i en mer formell roll än ledaren.⁵⁷ Ahlertorp listar följande egenskaper för en chefsroll; formell roll, väl definierat ansvarsområde, en position i organisationen samt att chefen är utnämnd ovanifrån. För ledarskap definierar hon följande; ledaren är legitimerad och utsedd underifrån, utvecklar visionen och strategier, det är en informell roll samt bygger på relationer och osynliga

⁵² Alvesson, M. Sveningsson, S. (2003a).

⁵³ Hill, L.A. (2003)

⁵⁴ Yukl, G. A (2006:2)

⁵⁵ Löwendahl, Bente R (2005) *Strategic Management of Professional Service Firms*. 3 edition, Copenhagen: Business School Press

⁵⁶ Löwendahl, Bente R (2005)

⁵⁷ Barker, A. Richard, Fagiano, David, Mintzberg, Henry, Kotter, John. In Alvesson, M. Sveningsson, S. (2003a:1438).

kontakter.⁵⁸ Andrew Dubrin är inne på samma spår med ledaregenskaper så som; visionär, passion, kreativitet, inspiration och innovation. För chefen tar han upp egenskaper så som; rationell, konsulterande, uthållig, analytisk och strukturerad.⁵⁹ Även om de bör skiljas åt i sin teoretiska form, främst ur forskningssynpunkt, för att lättare kunna beskriva de två samt undersöka dem, så går begreppen i praktiken ofta ihop. Som Alvesson och Svenningsson påpekar, är det framför allt i Sverige vanligt i organisationer att ledarskapsroller är en enkel lösning för att delegera ansvar och skapa fasta roller. I organisationer handlar därmed ledarskap i många fall om de mest vardagliga och triviala saker, något som i forskningssammanhang ges lite utrymme. Det i sin tur skapar problem för distinktionen och särskiljningen mellan chef och ledare, då en chefsroll består av många ledaregenskaper och vice versa.⁶⁰ Ahlthorp menar att en chef som kombinerar chefskapets krav med en ledares egenskaper kommer vara de mest framgångsrika ledarna framöver.⁶¹ Yukl skriver att det bland annat finns två sätt att se ledaren på; för det första i en roll där ledaren influerar och leder andra och för det andra i rollen att skapa en effektiv grupp.⁶² Han gör därmed en uppdelning av chef och ledare precis som andra forskare, men benämner de båda för ledare. I teorin bör man alltså skilja på begreppen för att tydliggöra studieobjektet men i praktiken ska man vara medveten om att chefskapet innebär många ledaregenskaper och vice versa.

Avsnittet ovan visar hur särskiljningen mellan begreppen chef och ledare beskrivs i teorin men den missar ofta att beskriva att chefskap handlar om en kombination mellan de två. En chef tar på sig ledarrollen liksom ledarskap i många fall utövas genom små triviala saker som normalt beskrivs som chefsegenskaper. Det är först när man inser att det är en kombination som man kan förstå vad en chef verkligen gör i sitt dagliga arbete. Förståelsen för kombinationen och förhållandet mellan de två begreppen är också starten för förståelsen att en chef innehar många olika roller. Nästa stycke kommer att behandla och belysa chefens olika roller och för att förstå hur dessa verkar tillsammans har det varit viktigt med en tydliggörelse i begreppen chef och ledare.

3.4 Chefens roller

⁵⁸ Ahlthorp, Birgitta. (1998:31-37) *Rollmedvetet ledarskap. Om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Liber:Malmö

⁵⁹ Durbin, Andrew, in sAlvesson, M och Svenningsson, S.(2003:1439)

⁶⁰ Alvesson, M och Svenningsson, S.(2003a:20)

⁶¹ Ahlthorp, B (1998:47)

⁶² Yukl, G.(2003:4)

För att tillfullo förstå chefskapet är en medvetenhet om en chefs olika roller nödvändig. I praktiken är detta också viktigt för att vid utformningen av befogenheter kunna anpassa dessa efter de specifika roller som chefen innehar. Poängen i stycket är inte att identifiera varje roll en chef innehar utan att visa att en chef har flera olika roller samtidigt att balansera mellan.

3.4.1 Roller skapar handlingsutrymme

Flertalet forskare menar att genom de roller en chef har så skapas ett delegerat handlingsutrymme som gör att det legitimt kan verka i en specifik kontext.⁶³ Detta kallar Nilsson för ett objektivet handlingsutrymme och kan ses som en formell roll med specifika befogenheter och ansvarsområden. Han menar att det även finns mer informella roller med ett informellt eller subjektivt handlingsutrymme som visar hur chefen i praktiken förhåller sig till den formella rollen. För att fullt ut anpassa sig till en chefsroll menar han att chefen måste anpassa sig till både formella och informella roll.⁶⁴ Att dela upp roller efter informella och formella roller är bara ett sätt att dela upp en chefs olika roller men i verkligheten har chefen flera olika roller att förhålla sig till. Archer menar att det krävs en anpassning av de befogenheter som kommer med en roll i förhållande till den kontext chefen befinner sig i.⁶⁵ För att kunna anpassa befogenheterna till rollen krävs i första ledet att organisationer förstår att det handlar om en kombination av flera olika roller. I stycket nedan diskuteras den formella rollen som måluppfyllare för att nå organisationens mål. I stycket därefter diskuteras den mer informella rollen som kommunikatör som visar på hur chefen i verkligheten tar på sig en roll för att kommunicera organisationens mål.

3.4.2 Rollen som måluppfyllare

En av de formella rollerna är att vara en del i att uppnå företagets mål. I grunden för alla icke ideella verksamheter finns en önskan om ekonomisk vinning. För att maximera den ekonomiska avkastningen krävs måluppfyllelse och effektivitet. För att ha möjlighet att klargöra effektiviteten behöver tre frågor besvaras; vad som menas med kostnader, vilka mål, samt vems mål som ska ligga till grund för effektivitetsvärderingar. Vilka mål som ligger till grund kan handla om produkten/tjänsten, själva produktionen av produkten/tjänsten eller inskaffandet av organisationens resurser. Det krävs således en god kontroll över kostnader

⁶³ Archer, Margareth. (1995). Bhaskar, Roy. (1998). Danermark Bert, Ekström Mats, Jakobsen Liselott, Karlsson Ch. Jan. (1997).

⁶⁴ Nilsson, P (2005:46-47).

⁶⁵ Archer, Margareth. (2003).

och organisationens övergripande mål för att organisationen ska kunna handla effektivt och därigenom uppnå god ekonomisk avkastning. För serviceorganisationer handlar det till en stor del om att skapa kundnöjdhet. För att effektivt producera god service, oavsett produkt, så krävs en genomgående kvalitetskontroll och samlad målbild i företaget, att alla enheter i organisationen drar åt samma håll och är samstämmiga.⁶⁶ För att styra organisationen i riktning mot målen, på ett effektivt sätt, är chefernas arbete mycket viktigt. Yukl skriver att alla grupper behöver en ledarroll, som inte kan delas upp mellan för många personer utan att tappa gruppens effektivitet. De är länken mellan helheten och delarna och ska genom dagligt arbete styra sina medarbetare mot organisationens eller gruppens mål. På det sätt har chefen ett övergripande ansvar, likt vad Dag Jacobsen och Jan Thorsvik benämner den organisatoriska nivån, kombinerat med en detaljhantering på vad de benämner gruppnivå.⁶⁷ Chefen måste således tilldelas rätt befogenheter för att kunna verka inom rollen för att förmedla och vara en del i att organisationen uppnår sina mål. Övergripande mål för organisationen skapar ett objektivt handlingsutrymme, inom vilket chefen ska verka.⁶⁸

3.4.3 Rollen som kommunikatör

Hill beskriver att en chefsposition inte bara innebär att utföra dagliga uppgifter som återfinns nedskrivna utan mycket av arbetet innebär relationsbyggande och relationsunderhåll med både kunder och personal, framförallt är detta viktigt i en serviceorganisation då kunderna och relationerna till desamma bör vara det centrala. Gällande relationer bygger det på att kommunicera med sin omgivning i alla led. Många gånger har de anställda en annan uppfattning av vad chefens dagliga arbete innebär i förhållande till vad chefen anser. Överordnade chefer har ofta en mer verklighetstrogen bild av vad en underordnad chefsposition innebär i förhållande till de anställda. För att överbygga dessa skillnader i uppfattningen om vad en chef gör behövs kommunikation. Om inte personalen upplever att chefen kan kommunicera vad som ska göras vet inte heller personalen hur de ska arbeta för att uppnå de uppsatta målen. Detta visar att en chefs dagliga arbete bör vara fokuserat på att motivera sina anställda, kommunicera med dem och kunderna, samt vårda de relationer som

⁶⁶ Thompson J.D. (1967) i Jacobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. (2002:65-73). *Hur moderna organisationer fungerar*. 2a upplagan, Lund:Studentlitteratur

⁶⁷ Yukl, G.(2006:4). Hill, L.A. (2003). Jacobsen, D.I, Thorsvik, J. (2002)

⁶⁸ Nilsson, P. (2005:46)

finns, både internt och externt.⁶⁹ Även Mintzberg anser att en chefs dagliga arbete bör bestå av relationer, information och beslut. Vad de båda teorierna har gemensamt är att de anser att chefen bör ha prioriterade arbetsuppgifter i form av relationer och information, som i sin tur bygger på kommunikation.⁷⁰ Alvesson och Sveningsson belyser i en studie en del i kommunikationen som knappt ägnats uppmärksamhet åt tidigare, nämligen vikten av att lyssna. Genom att lyssna menar de att chefen får indikationer och information om vad som händer i omgivningen och hur personalen mår och tycker. Vidare skapar lyssnandet en känsla hos medarbetarna att de är betydelsefulla och hörs i organisationen.⁷¹ Att ägna tid med personalen och vara synlig i organisationen är därmed en viktig del i en chefs dagliga arbete. Att vara chef innebär att leda andra människor mot uppsatta mål inom en organisation och därmed innefattar även en chefs dagliga arbete av att leda olikheter. Genom att leda olikheter innebär det att kunna motivera och utveckla de anställda, detta då det ur ett längre perspektiv gynnar företaget i stort.⁷²

Ovanstående stycke beskriver några av de mer generella roller en chef har i sitt dagliga arbete har samt de specifika roller som utmärker serviceorganisationer. Måluppfyllelse, kommunikation, relationsskapande och motiverande är några av de roller en chef i en serviceorganisation innehar. Den huvudsakliga poängen med stycket har varit att belysa vikten av att vara medveten om denna rollvariation. Det handlar om att varje organisation måste vara medveten om den specifika kombination av rollen som varje chef har för att i slutändan kunna anpassa bland annat befogenheter därefter. För insamlingen av vårt empiriska material samt för vår kommande analys är detta en viktig aspekt att ta hänsyn till.

⁶⁹ Hill, L.A (2003:37-42)

⁷⁰ Mintzberg i Ahltop, B. (1998:38-39.)

⁷¹ Alvesson, M. och Sveningsson, S.(2003a)

⁷² Ahltop, B (1998:205)

3.5 Det teoretiska gapet

De fyra teoretiska avsnitten ovan skapar tillsammans två block, kontexter och serviceorganisationers särdrag utgör det ena blocket och vad som sägs om synen på ledaren och en chefs olika roller det andra. När de två blocken beskrivs visar sig ett gap i service- och ledarskapsforskningen. I följande avsnitt redogörs för de två blocken och gapet presenteras.

I det första teoretiska avsnittet beskrivs hur en kontext är uppbyggd av flera överlappande kontexter och att det inte finns några kontextneutrala delar av samhället. Avsnittet visar att en kontext alltid påverkar och att den i sig skapar förutsättningar och möjligheter för aktören. För att chefens arbete ska bli effektivt krävs därför att organisationen är medveten om den specifika kontext som chefen verkar i. I serviceorganisationer består framför allt denna servicespecifika kontext av att bygga olika typer av relationer samt att i slutändan leverera god service till kunden. Detta diskuteras i avsnitt två. Vidare beskriver vi att god service i många fall handlar om flexibilitet från personalens sida och det faktum att branschen präglas av hög förändringstakt ställer krav på serviceorganisationer att snabbt kunna anpassa sig. Detta teoretiska block ger oss förståelsen för att de särdrag som serviceorganisationer har skapar specifika förutsättningar för personal och chefer som verkar inom serviceorganisationer.

De andra två avsnitten, synen på ledaren och chefens roller, utgör det andra teoretiska blocket. I avsnittet synen på ledaren presenterar och diskuterar vi hur teorin beskriver begreppen chef och ledare. Avsnittet visar delvis på att de två begreppen särskiljs i teorin men att forskningen alltmer lutar åt att beskriva att de två i praktiken faktiskt verkar tillsammans. Vidare i avsnittet presenterar vi kritiken mot att ledarskapsforskningen är alltför generaliserad för att passa alla och att det saknas mer forskning på vad exakt en chef gör i sin vardag. Som svar på detta presenterar vi i det andra avsnittet, chefens roller, vad teorin idag säger om de olika roller en chef har. Framför allt vill vi genom stycket poängtera vikten av att organisationen måste förstå att varje chef balanserar mellan ett antal olika roller varje dag och att befogenheterna måste anpassas efter dessa roller.

När de två blocken presenteras synliggörs ett gap i forskningen. Trots att serviceforskningen kommit långt idag så missar den beskrivningar i hur ledarskap bör utövas för att tillgodose de servicespecifika särdragen. Detta gap beror i sin tur på att ledarskapsforskningen generellt

fortfarande idag saknar tillräckligt med studier på hur ledarskap utövas, samt hur ledarskap ska utövas i förhållande till specifika kontexter.

För att fylla detta gap är det viktigt att förstå hur de fyra teoretiska avsnitten hör samman. Först och främst är det nödvändigt för forskningen att klargöra kontextens betydelse för chefen och organisationen och därefter förstå serviceorganisationens specifika särdrag. När detta har gjorts, kan det konstateras att det inte går att generalisera ledarskap och ledarskapsforskning efter en enda mall. Det handlar om att varje chef innehar en kombination av flera olika typer av egenskaper och roller vilka är kopplade till branschens specifika särdrag och den kontext varje chef verkar i. För att inte hamna i generaliseringsproblematiken går det inte att fylla hela det teoretiska gapet i en studie, forskningen måste delas upp i flera mindre delar. Att analysera en chefs befogenheter i förhållande till det dagliga arbetet hjälper oss att förstå om det i praktiken finns en medvetenhet om den servicespecifika kontext en chef verkar i.

I kommande avsnitt kommer vi att presentera den empiriska undersökning som vi har gjort för att kunna analysera chefers befogenheter i förhållande till det dagliga arbetet i serviceorganisationer. Den empiriska undersökningen är ett bidrag till att försöka fylla det teoretiska gap som idag finns i forskningen, nämligen avsaknaden av beskrivningar på hur chefer ska utföra sitt ledarskap för att tillgodose de krav som ställs idag inom serviceorganisationer.

4. Befogenheter i serviceorganisationer – vad visar empirin

I detta kapitel kommer vi att tillsammans med valda delar av teorin att presentera det insamlade empiriska materialet som rör chefers befogenheter i förhållande till deras dagliga arbete i service organisationer. Kapitlet är uppdelat i tre större avsnitt och det är respondenternas egna berättelser som ligger till grunden för det empiriska materialet. Kopplingen mellan empiri och teori hjälper oss att utläsa om serviceorganisationer i praktiken är medvetna om de servicespecifika särdrag som teorin beskriver och om detta påverkar utformningen av chefernas befogenheter.

4.1 Regelverk, måluppfyllelse och organisationsstruktur

För att uppnå syftet ville vi titta på var befogenheterna i Stena Line grundar sig på. När alla intervjuer var sammanställda kunde vi urskilja tre variabler som styr utformningen av respondenternas befogenheter. Blocken kan delas upp i regelverk, måluppfyllelse samt organisationsstruktur.

4.1.1 Regelverk

Forskare menar att med chefens roll kommer ett delegerat handlingsutrymme som gör att det legitimt kan verka i en specifik kontext.⁷³ Detta kallar Nilsson för ett objektiva handlingsutrymme och kan ses som en formell roll med specifika befogenheter och ansvarsområden.⁷⁴ Intressant i respondenternas svar är att de alla så tydligt satte fingret på hur styrda de är av formella regelverk i sin vardag, något som kan tyckas vara självklart men som teoretiska studier missar att beskriva. Det visar att den specifika kontexten påverkar chefskapet i hög grad. Archer menar att kontexten alltid föregår aktörerna ur den aspekten att alla kontexter skapar vissa förutsättningar för aktörerna och vilket gör att aktörerna alltid måste anpassa sig efter kontexten.⁷⁵ Detta visar sig tydligt då den specifika kontext som det är att arbeta på en båt ställer, främst ur säkerhetssynpunkt, specifika förutsättningar för

⁷³ Archer, Margareth. (1995). Bhaskar, Roy. (1998). Danermark Bert, Ekström Mats, Jakobsen Liselott, Karlsson Ch. Jan. (1997).

⁷⁴ Nilsson, P (2005:46-47)

⁷⁵ Archer, M. (1995)

utformningen av befogenheter för cheferna på båten. Två av respondenterna på båten belyste säkerhetsfrågan på följande sätt:

Säkerhetsregler går alltid före allting annat när man arbetar på ett fartyg, det är ingenting man kan påverka.

Säkerhet är en mycket viktig del. För personalen har vi avtal och regler om allting. All personal på båten har ett säkerhetsansvar och de måste ha gått speciella utbildningar, där de lär sig om var livbåtar, brandsläckare med mera finns exempelvis. All personal som ska in och arbeta på båten måste först ha gått en utbildning som heter Basic Safety. Det kan ibland hindra mig då jag inte kan ta in personal hur jag vill.

Fackliga bestämmelser visar sig i intervjuerna vara en faktor som sätter gränser runt personalhantering. En av respondenterna tar upp problematiken som kan uppstå på grund av fackets personalbestämmelser om arbetstider och schemaläggning;

När det gäller personalen finns det ett gediget regelverk om semester, arbetstid, sjukskrivningar och en massa annat.

Tillsammans med juridiska lagar och ekonomiska aspekter berättar respondenterna att det för sin chefsroll har utformats en befattningsbeskrivning som talar om var deras gränser går i arbetet. Befattningsbeskrivningen tar upp vad som förväntas av chefen i sin roll, men framför allt vad de inte får göra. Ett par respondenter uttryckte det så här;

Jag har min befattningsbeskrivning som talar om vad som förväntas av mig i min chefsroll och däri står det i helhet men det är inte alltid alla smådetaljer finns med där. Det står i grova drag vad som förväntas av mig i mitt dagliga arbete och mina administrativa uppgifter..... Där står det om mina ansvarsområden administration, budgetansvar, personalansvar och vad jag förväntas göra.

Jag har min befattningsbeskrivning som talar om vad jag får och inte får göra och vad jag ansvarar för och vad som är mina huvudsakliga arbetsuppgifter.

De formella regelverken var något som de flesta respondenter uppmärksammade mer i förbifarten, vilket gav oss en känsla av att det var så självklara och också fasta att respondenterna inte kunde påverka dem. Hur olika typer av mål i organisationen påverkade deras roll var istället något de hela tiden återkom till och kunde prata mycket om varpå mål utgör temat i nästa stycke.

4.1.2 Måluppfyllelse

Chefens roll som måluppfyllare är något som flertalet forskare diskuterar. Att driva företaget i riktning mot de uppsatta målen är en viktig roll. För att skapa effektivitet i organisationen är några saker väldigt viktiga, som Jacobssen och Thorsvik hävdar så måste man vara medveten om vad som menas med ekonomiska siffror i organisationer, vilka mål som ska uppfyllas och också vems mål det är som uppfylls.⁷⁶ När vi hörde respondenterna prata om målen i organisationen fick vi en känsla av att de förmedlas och struktureras mycket tydligt. Respondenterna gav näst intill identiska svar om hur målen och befogenheterna formas för deras roll. Förutom de mycket tydliga ramar och regelverk som sätts i Stena Line av säkerhetsregler, facket och juridiska lagar verkar verksamhetens mål vara något man kontinuerligt arbetar med. Målen benämner alla respondenter som sina objectives och de skapar i förlängningen befogenheter och det spelutrymme de har. Vi upplevde att detta var något som alla respondenter hade mycket lätt för att prata om på grund av att strukturen i målsättningen är mycket tydlig och klar och på grund av att respondenterna upplevde att de kunde påverka sina objectives.

Sedan har vi olika objectives vi ska arbeta mot. De säger vad som ska uppnås under året. De specialutformas efter varje chefsroll. Jag skriver själv ned mina objektivs och har sedan ett samtal med min chef där vi går igenom dessa.

Respondenternas mål förändras kontinuerligt utifrån kund- och medarbetarrespons så var det tydligheten i struktureringen om målformuleringarna som var det viktiga. Varje respondents objectives bestäms av kundundersökningar, medarbetarsamtal samt utifrån finansiella aspekter. En av respondenterna summerar vad samtliga respondenter varit inne på vad gäller organisationens mål;

Jag jobbar egentligen mot tre mål. Det första är medarbetarmål där medarbetarna ska uppe en nöjdhet fyra på en skala från ett till fem. Det andra är kundmål där kundnöjdheten ska motsvara 52 % och där den idag ligger på 48-49%. Sist är det de finansiella målen. Allting hänger ihop.

Enligt respondenterna vet alla i organisationen exakt vad de ska jobba efter i sin helhet och att varje avdelning och chef bryter ned de stora målen till en egen strategiplan att arbeta efter. Det skapar i sig ett stort handlingsutrymme för chefen i vardagen.

⁷⁶ Thompson J.D. (1967) i Jacobsen, D.I, Thorsvik, J. (1998: 65-73)

De finansiella målen sätter en tydlig prägel på respondenternas befogenheter. Respondenterna pratar klart och tydligt om att allting i slutändan handlar om pengar. De flesta respondenterna beskriver att deras finansiella befogenheter är begränsade. Vill de däremot driva igenom ett projekt där de kan motivera utgifter eller förändringar så får cheferna oftast igenom detta. I slutändan menar respondenterna att det fria handlingsutrymmet ges för att alla i organisationen ska ta ansvar för att utföra ett bra jobb.

4.1.3 Organisationsstruktur

Hillel Schmid visar genom en studie ett samband mellan en decentraliserad organisation och högre engagemang vid beslutsfattande från personalen. Poängen är att vid en decentraliserad organisation fattas besluten längre ned i organisationen och personalen har således större inblick och medverkan i beslutsfattningen.⁷⁷ Organisationsstrukturen påverkar därmed varje chefs befogenheter i form av graden av eget beslutsfattande. Som ovan beskrivit nämner de flesta respondenter att med en bra motivering kan de få igenom de flesta av sina förslag. Stena Lines organisation är idag decentraliserad och flera chefer uttrycker att det handlar om eget ansvar för det dagliga arbetet för att i slutändan uppnå målen.

Vi jobbar väldigt mycket efter delegerat ansvar, varje chef har eget ansvar. Det gör att chefen inte kan skylla på någon annan, han måste lösa det själv. Det fungerar mycket bra.

Samtliga respondenter pratar om att delarna inom Stena Line bryts ned i mindre delar för att i stort sett sedan drivas som egna företag. Linjefeften har det fulla ansvaret för linjen, båtchefen för båten, och butikschefen ska driva sin butik som ett eget företag på båten. Ansvarsdelegeringen skapar mer befogenheter ur aspekten att det dagliga arbetet inte är detaljstyrt på chefsnivå och att organisationen fokuserar på slutgiltiga mål och inte på detaljer.

Ur ovanstående stycke går det att urskilja ett tydligt mönster i att befogenheterna påverkas till stor del av fasta regelverk men att respondenterna för övrigt själva kan styra över sina befogenheter så länge de ligger inom ramen för organisationens mål. I svaren visar det sig också att Stena Lines decentraliserade organisationsstruktur ger möjlighet till eget beslutsfattande.

⁷⁷ Schmid, Hillel. (1992) Relationship between decentralized authority and other structural properties in human service organizations: implications for service effectiveness. *Administration in social work*, 16(1), 25-39

4.2 Skilda kontexter och kommunikation

I detta avsnitt skildrar vi Stena Lines medvetenhet om chefers dagliga arbete i organisationen. Två teman som har varit framträdande i det empiriska materialet kommer att tas upp i detta avsnitt. Det första stycket utgörs av temat om hur chefers skilda kontexter har en inverkan på medvetenheten om chefers dagliga arbete och deras befogenheter. Det andra temat handlar om vikten av kommunikation, samarbete och erfarenhet för att skapa en medvetenhet om det dagliga arbetet.

4.2.1 Organisationens skilda kontexter

Teorin säger att alla handlingar sker inom ramen av en kontext och att inget står utanför en kontext.⁷⁸ Respondenterna visar tydligt att detta stämmer även för en serviceorganisation. Att verka inom en och samma organisation betyder inte att alla chefer verkar inom samma kontext. Som beskrivits av Nilsson finns det inom en organisation olika nivåer och lager av kontext som omger och övergränsar varandra men ändå kan verka tillsammans.⁷⁹ Genom respondenterna visade det sig att cheferna verkar i olika kontexter och att det främst skiljer sig åt mellan cheferna på land i förhållande till de på båten.

.....varje båt fungerar som ett eget företag.

Ombord och land är två helt olika världar, det är tyvärr ett ganska stort dike däremellan, två typer av livsstilar.

Precis som respondenten ovan säger, menar Schein att inom en större organisation kan delar fungera mer eller mindre som egna organisationer. Han menar även att delar av en organisation kan ha olika villkor och förutsättningar varpå olika överlappande kontexter skapas likt egna subkulturer.⁸⁰

Alvesson och Svenningsson menar att en viktig del av ledarskapet är att inse att en ledare inte kan definieras på samma sätt i alla sammanhang utan att dennes roll och uppgift varierar efter de olika kontexter de verkar i. De menar att det faktum att chefer verkar i olika kontexter inte behöver innebära ett problem, det viktiga är att organisationen inser det och anpassar ledarrollen därefter.⁸¹ Respondenterna inser att de verkar i olika kontexter mellan sjö och

⁷⁸ Nilsson, P (2005:45), Danermark, B. Ekström, M. Jakobsen, L. Karlsson, Ch. J. (1997:kap 4) .

⁷⁹ Nilsson, P (2005:45-48).

⁸⁰ Schein, E. i Hatch, M. J. (2000:237)

⁸¹ Alvesson M., Svenningsson S. (2003b)

land och uttrycker inte heller det som ett problem då det är en självklarhet för dem att livet till land och sjöss skiljer sig naturligt åt.

Det är inte så vanligt att folk rekryteras från båten till land utan antingen så trivs man till sjöss eller i land. Det är vanligare att man rekryteras externt till land än från båten och tvärt om, det är ett helt annat liv till sjöss som inte alla vill leva.

Skillnaderna i kontexten mellan land och till sjöss blir extra tydlig då vi frågar om vilken insikt respondenternas chefer har i deras arbete. Det råder delade meningar om huruvida organisationen är medveten om på vilket sätt det dagliga arbetet skiljer sig åt mellan cheferna som verkar i olika kontexter. Respondenterna på båten menar alla att de har god insikt i varandras arbete medan de menar att de på land inte har lika god insikt i deras arbete.

Jag anser absolut att de på båten har insikt i mitt dagliga arbete. Vi arbetar nära varandra på båten. Cheferna i land har kanske inte riktigt lika mycket koll på mitt dagliga arbete.

När det gäller cheferna på land råder det delade meningar om chefernas insikt i deras dagliga arbete. Trots delade meningar menar respondenterna på land att de inte ser det som ett problem och att deras chefer inte behöver förstå exakt vad de gör dagligen.

Min chef har många andra linjer så han har fullt upp. Vi har möten en gång i månaden, främst är det koordineringsfrågor vi behandlar då. Det går i vågor lite hur mycket vi ses. De vet vad arbetet och positionen innebär men inte exakt vad det är jag gör varje dag.

Att cheferna till sjöss och på land verkar i olika kontexter blir tydligt då vi ställer frågor om deras handlingsutrymme. Respondenterna på båten menar att de har bäst kännedom om det dagliga arbetet på båten och de förutsättningar och villkor som råder där, och därmed bär de det yttersta ansvaret för vad som görs på båten. Alla respondenterna menar att de har befogenheter att göra det som krävs på båten och att de anser sig ha tillräckligt stort handlingsutrymme. Respondenterna uttrycker inte att de upplever problem med att den dagliga verksamheten på land och till sjöss fungerar och verkar separat.

Det skulle bli svårt om fler chefer skulle komma in i den operativa verksamheten och styra och ställa. Det hade blivit rörigt.

Både respondenterna på land och på båten anser att de har mycket ansvar och stor handlingsfrihet. Respondenterna på land menar på samma sätt att de själva från bland annat

lång erfarenhet har bäst insikt i sitt dagliga arbete och den kontext de verkar i och att deras chefer i sin tur litar på dem.

Vi jobbar mycket efter våra objectives, så huvudsaken är att jag uppnår dessa, sen bryr han sig inte så mycket om hur jag tar mig dit. Det handlar väldigt mycket om eget ansvar.

Trots att respondenterna verkar i olika kontexter visar respondenterna inte några tecken på att detta skulle vara ett problem utan snarare något organisationen anpassar sig efter. Detta synsätt stämmer överens med vad teorin säger om att kontexten alltid föregår aktören och att aktörerna bör anpassa sig därefter.⁸² Respondenterna menar att det faktum att cheferna jobbar i olika kontexter inte minskar medvetenheten om hur det dagliga arbetet för andra chefer ser ut och att de därför inte anser det nödvändigt att minska på klyftan mellan land och båt.

Vi jobbar inte så aktivt med att minska den här klyftan i dagsläget, det är så olika verkligheter och livsstilar.

Genom att organisationens insikt i att cheferna verkar i olika kontexter menar respondenterna att de får ett friare handlingsutrymme där varje chef vet bäst själv vad som krävs av honom och vilka befogenheter han behöver för att utföra sitt dagliga arbete. Det framkommer att respondenterna överlag anser att det finns en god kommunikation och samarbete i organisationen där de kan få insikt i varandras dagliga arbete och som i sin tur kan underlätta att överbygga skillnader i de kontexter de verkar i.

4.2.2 Vikten av kommunikation, samarbete och erfarenhet

Genom kommunikation, samarbete och erfarenhet menar respondenterna att skillnaderna i kontexten går att överbygga. Vidare säger respondenterna att det är högt i tak inom organisationen och att cheferna kan kommunicera mellan sig och framföra åsikter och motivera om de i vissa fall skulle behöva mer eller andra befogenheter.

Hill diskuterar vikten av kommunikation för att en chef ska fungera som en ledare för en grupp. Utan kommunikation kan inte chefen förmedla de mål som organisationen har och personalen vet inte hur de ska agera för att uppnå målen.⁸³ Alla respondenterna talar om

⁸² Archer, M. (1995), Bhaskar, R. (1998).

⁸³ Hill, L.A (2003:39-40)

vikten av kommunikation för att förstå varandras dagliga arbete och för att utbyta information.

Det finns en nära kontakt mellan mig och cheferna. Jag träffar linjeledningen 1 gång i veckan. Cheferna har en god insikt i det dagliga arbetet men för att detta ska kunna ske krävs det en dialog från båda håll, alltså mycket viktigt med god kommunikation både internt och externt.

Respondenterna talar även om olika sätt att kommunicera på och vilken sorts information som kommuniceras. Det framkommer att mycket av informationen mellan båten och land utgörs av bland annat finansiella fakta och nyckeltal, men även genom kontinuerliga möten mellan cheferna på båten och mellan land och till sjöss.

Hill menar även att kommunikationen har en viktig roll i att vårda relationer, både till kunder och till anställda.⁸⁴ Respondenterna berättar om de medarbetarsamtal de har och som är till för att ta del av medarbetarnas åsikter vilka är till för att ta del av och få en insikt i vad personalen på båten har för åsikter.

Ja, alla medarbetare ska ha samtal en gång per år. Det används delvis för företagets bästa men även för mig som chef att få insikt i min personal och vad de tycker och ta pulsen på dem. Jag får också ta del av vad min personal och vad de tycker om mig och vad jag kan förändra.

Alvesson och Sveningsson belyser en del i kommunikationen, nämligen vikten av att lyssna. Genom att lyssna menar de att chefen får indikationer och information om vad som händer i omgivningen och hur personalen mår och tycker.⁸⁵ Respondenterna berättar hur cheferna på land regelbundet går på båten och pratar med personalen och gästerna för att få en insikt i arbetet på båten. Cheferna på land uttrycker detta som ett bra sätt för att få insikt i arbetet på båten. Gällande hur mycket kommunikation som sker mellan cheferna på båten så menar respondenterna på båten att det är ett ständigt samarbete.

Jonas, jag och Leif på båten har en väldigt tajt kontakt hela tiden. Vi håller på med planering, budget och så vidare och så träffas vi och har möten tillsammans. Sen så har Petra möten med oss ofta.

Angående kommunikationen mellan land och båt svarar någon respondent annorlunda när det gäller insikt i det dagliga arbetet och informationsutbyte.

⁸⁴ Hill, L.A (2003:39-40)

⁸⁵ Alvesson, M. och Sveningsson, S.(2003a)

Cheferna i land har kanske inte riktigt lika mycket koll på mitt dagliga arbete. All information de får från båten kommer främst i form av siffror om försäljning, svinn med mera.

Alvesson och Sveningsson menar vidare att kommunikation och lyssnande skapar en känsla hos medarbetarna att de är betydelsefulla och hörs i organisationen.⁸⁶ Respondenterna menar alla att deras röst blir hörd i organisationen och att deras åsikter tas till vara. Respondenterna menar att deras chefer är flexibla i fråga om att be om resurser och befogenheter. Detta går i linje med vad teorin säger om att servicebranschen är föränderlig och att organisationen bör vara flexibel och anpassa sig därefter.⁸⁷

Vi har högt i taket. Jag kan utan problem ringa och fråga mina chefer om det är något problem. Om det är något som jag tycker inte är bra kan jag ta upp det med mina chefer och de lyssnar till mig. Behöver jag ett ok eller vill driva ett projekt och kan motivera och argumentera för det så är det inga problem.

Något som framkommer från alla respondenter är att chefernas erfarenhet har en viktig roll i att förstå varandras arbete. Många av cheferna, främst på båten, har jobbat sig uppåt genom organisationen. Till viss del gäller det även för cheferna på land även om det är vanligare med externrekryteringar där.

Jag har gått hela vägen upp, jobbat mig uppåt på båten. Känns som att man har mycket mer kött på benen och vet hur allting fungerar.

Jag har fått mycket erfarenhet från min tidigare chefsposition som jag kan använda mig av i mitt arbete idag. Tidigare internutbildningar har också hjälpt.

Precis som teorin säger så behöver inte olika kontexter innebära ett problem så länge organisationen är medveten om att cheferna verkar i olika kontexter. Respondenterna på båten talar om att det finns ytterligare en dimension av kontext på båten som utgörs av arbetet upp på bryggan och de befäl som jobbar där. Respondenterna på båten menar att det är en helt annan kontext där tradition, regelverk och hierarki styr. Detta är extra intressant då teorin säger att servicebranschen har en snabb innovation och förändringstakt.⁸⁸ Arbetet på bryggan står i stark kontrast till detta trots att de tillhör en serviceverksamhet. Respondenterna inser att det är olika världar och uttrycker det inte som något större problem. Återigen igen så visar empirin att kontexter inte behöver stå i kontrast till varandra om det finns en medvetenhet om dem.

⁸⁶ Alvesson, M. och Sveningsson, S.(2003a)

⁸⁷ Normann, R. (1992:kap2), Gummesson, E. (1998).

⁸⁸ Normann, R. (1992:kap2), Gummesson, E. (1998).

Tydliga mönster som kan urskiljas i respondenternas svar handlar dels om att de är medvetna om att de verkar i olika kontexter, men att detta inte framhävs som ett problem. Vidare talar de om olika former av kommunikation och information för att få en inblick varandras dagliga arbete. Kommunikation har även en viktig roll i att be om resurser och befogenheter samt att få en inblick i vad personalen och gästerna tycker.

4.3 Personal och nöjda kunder - vägen till målen

Servicebranschen bygger till stor del på olika typer av relationer och goda relationer till kunderna är nyckeln till att organisationer kan överleva på en marknad med hård konkurrens.⁸⁹ För att skapa nöjda kunder krävs det i sin tur att personalen trivs för att på ett bra sätt ska kunna leverera den tjänst som organisationen ska leverera. I följande stycke kommer vi att behandla hur nöjda kunder och nöjd personal påverkar möjligheten att uppnå organisationens mål. Avsnittet kommer att delas upp i två stycken, flexibelt handlingsutrymme och kundundersökningar samt medarbetarsamtal och delegerat ansvar.

4.3.1 Flexibelt handlingsutrymme och kundundersökningar

För att en relation mellan kund och organisation ska kunna fortgå krävs det en positiv upplevelse för kunden vid första mötet och på så sätt kan en långvarig relation uppstå, vilket dessutom gynnar organisationen.⁹⁰ Stena Lines olika kundundersökningar samt att cheferna i organisationen försöker finnas synliga bland gästerna är olika typer av mätningar för att undersöka kundnöjdheten och samtidigt bygga goda relationer. Att ha god kunskap om sina kunder är viktigt för att kunna veta vad kunderna vill ha och vilken service de förväntar sig.⁹¹ Kundundersökningar sker kontinuerligt inom Stena Line och resultaten av dessa kontrolleras och presenteras varje vecka för personalen.

Vi genomför kundundersökningar väldigt ofta. Både ombord, från callcenter och vid incheckningen. Detta leder till ett nöjd kund index vilket fungerar som Management by objectives som i sin tur fungerar som ett styrmedel.

Vi följer det dagligen och redovisar resultaten. De påverkar också utformningen av våra objectives.

⁸⁹ Gummesson, E (1998:46-48,54-55), Grönroos, C (2002:11-26).

⁹⁰ Grönroos, C (2002:19)

⁹¹ Grönroos, C (2002:33,67-69)

Respondenterna menade att kundundersökningarna är ett bra medel för att mäta hur pass nöjda kunderna är och få information om vad som behöver förändras för att sedan kunna anpassa arbetet och servicen därefter.

Ja, jag anpassar arbetet efter resultaten. Vi måste arbeta med de delar som inte är bra, till exempel så har vi undersökt vad barnen tycker om olika upplevelser, om resultatet inte är bra så måste vi arbeta mer med det.

En av respondenterna på land anser även att det är viktigt att själv finnas ute bland gäster och personal för att känna av stämningen.

Ibland står jag och tar emot gäster också. Att prata med gäster ger så mycket bra information. Var de ska åka, om de har åkt båten förut, varför de valde alternativet båt och så vidare. Det är bland den bästa informationen man kan få. Service är A o O och synlighet är jätteviktigt.

Serviceforskningen fokuserar mycket på serviceorganisationernas specifika särdrag, så som hög flexibilitet och anpassningsbarhet för att möjliggöra god service. För att detta ska ske menar teorin att ett flexibelt handlingsutrymme är viktigt i det dagliga arbetet.⁹² Samtliga respondenter återkommer hela tiden till det fria handlingsutrymme chefer och personal inom Stena Line har. Delvis handlar detta fria handlingsutrymme om att ge personalen befogenheter att själv sköta till exempel problemhantering på plats menar respondenterna.

...killarna på däck som lastar på bilar har kaffebiljetter som de kan ge till kunder som kompensation om någon till exempel skulle bli smutsig.

En respondent talar om Stena Lines medvetna strategi att tilldela varje person ett stort ekonomiskt handlingsutrymme, delvis för att det är kostnadseffektivare än om kunden senare kommer tillbaka till klagomålshanteringen och delvis för att ge personalen större ansvar.

Det är viktigt att ge personalen som möter kunderna trygghet och befogenheter att lösa situationer. Vår personal har så mycket som 1000 euro att spendera fritt för att snabbt och enkelt lösa ett problem, om en kund är missnöjd. Intressant är att det är ytterst få som använder sig av denna befogenhet. Jag tycker de borde utnyttja den mer. Att lösa problemen på plats och få kunden nöjd på en gång gör det så mycket lättare för oss på land, istället för att ta hand om klagomålshantering i efterhand. Det är oftast också dyrare om ärendet går så långt.

Förutom att delegera mycket ansvar till personalen som möter kunderna dagligen så berättar en respondent att det är viktigt att personalen mår bra för att de i slutändan ska kunna leverera

⁹² Svingstedt i Corvellec & Lindquist (2005:39)

god service. Som tidigare nämnts i detta avsnitt så talar respondenterna mycket tydligt om de objektives som de dagligen arbetar efter. Objectives baseras, som en av respondenterna summerar, på tre huvudmål; kundmål, medarbetarmål samt ekonomiska mål, och de hänger alla samman. Respondenten förklarar vidare hur delarna är beroende av varandra.

Allting hänger ihop. Jag måste få min personal att inse att kunderna är de viktigaste för att skapa god ekonomi. Men för att kunna ge bra service är det också viktigt att medarbetarna mår bra. Hur nöjda medarbetarna är har stor inverkan på kundnöjdheten har vi sett.

Respondenten ovan belyser förhållandet mellan Stena Lines olika mål. Nedan kommer vi i två avsnitt beskriva hur kundnöjdheten mäts och följs upp samt hur organisationen delegerar ansvar till respektive avdelningschef.

4.3.2 Medarbetarsamtal och delegerat ansvar

i den diskursiva forskningen ses sociala relationer och kommunikation är viktiga begrepp för att kunna utöva ledarskap.⁹³ Flera respondenter talar på flera sätt om hur de interagerar med sin personal. Medarbetarsamtal och möten pratar samtliga respondenter om som en viktig del i kommunikationen inom företaget. Att samtliga respondenter hela tiden i samtalet återkom till kommunikation inom företaget gav oss känslan att detta är något som alla respondenter anser vara en viktig del och också något organisationen uppmuntrar till.

Ja, alla medarbetare ska ha samtal en gång per år. Det kallas för Stena Voice och är en enkät där alla medarbetare kan beskriva sin arbetssituation, sina chefer, och svara på om de är medvetna om företagets vision och policy. Det används delvis för företagets bästa men även för mig som chef att få insikt i min personal och vad de tycker och ta pulsen på dem. Jag får också ta del av vad min personal tycker om mig och vad jag kan förändra. Självt använder jag underlaget från förra året för att se om de tycker saker har förändrats.

Samtliga respondenter menar vidare att medarbetarsamtalen fungerar som underlag för utformning av chefens handlingsplan och kommande objektives. Ur den synvinkeln används de och följs upp väl inom företaget.

Förutom att ge personalen befogenheter att hantera olika situationer direkt på plats, som beskrivet i avsnittet ovan, så pratar samtliga respondenter om det breda handlingsutrymme de själva har. Decentraliseringen i företaget, menar respondenterna, ger dem mycket eget ansvar

⁹³ Fairhurst, G.T. (2008:518)

i det dagliga arbetet. Något som samtliga respondenter upplever som positivt i sin egen position.

Vi jobbar väldigt mycket efter delegerat ansvar, varje chef har eget ansvar. Det gör att chefen inte kan skylla på någon annan, han måste lösa det själv. Det fungerar mycket bra. Till stor del på grund av att vi har en mycket tydlig ägare, vilket är jättebra. Det gör att det finns ingen prestige här, alla vet att alla pengar går till ägaren. Alla är medvetna om att vi spenderas hans pengar och att det är hans vinst.

Svingstedt menar dock att det i vissa fall kan det innebära att ju mer ansvar som delegeras ju mindre handlingsfrihet har chefer och anställda inom en serviceorganisation.⁹⁴ Samma respondent som ovan beskrivit de positiva aspekterna med delegerat ansvar och berättar likaså att handlingsfriheten kan skapa svårigheter ibland på grund av att brist på erfarenhet vilket kan göra att man inte alltid vågar ta steg fullt ut även om man egentligen tror på det. En av respondenterna talar om att det egna ansvaret stöds upp av närheten mellan cheferna exempelvis på båten. Speciellt på båten talar respondenterna om att om de vill rådfråga någon så finns deras närmsta chef alltid tillgänglig och också att kolleger och personalavdelningen fungerar som stöd för dem. En respondent uttrycker förändringens effekter i organisationen vad gäller decentraliseringen på följande sätt

Förr på 80-talet när jag gick i land så var det inte så kul på Stena Line, jag gillade företaget i sig och båtlivet var kul men som restaurangchef fick jag färdiga menyer och vinlister och vad var då min roll? Man var som en nickedocka. Det kändes som att allting var klart och färdigplanerat. Nu är det ett friare arbete med mer ansvar och lättare att fatta beslut, men det kan vara bra med en kombination, alla chefer är inte självgående.

Möjligheten att påverka sina egna befogenheter är något som samtliga respondenter är mycket nöjda med och vissa menar att det är de som kan deras arbete bäst, varför möjligheten att påverka sin egen situation är bra. Däremot uttrycker de alla på något sätt att självklart sätter olika typer av regelverk hinder för dem ibland. Som en respondent talar om så skapar fackets bestämmelser begränsningar för honom gällande att ta in personal ibland samt hur schemalagningen ska skötas. Även säkerhetsreglerna ibland hindrar dem från att ta in personal även om det skulle behöva. Vidar säger respondenten att även budgetansvaret ibland också begränsar.

⁹⁴ Svingstedt i Corvellec & Lindquist (2005:40-41)

Ja i den bemärkelsen att jag inte kan plocka in en massa extra personal även om jag ibland skulle vilja för att öka servicen i butiken. Vi har ju vår budgetansvar för alla kostnader att följa.

En annan respondent menar dock att budgetansvaret inte går ut över servicen, utan att det snarare handlar om hur god service varje person som jobbar ger. Respondenten menar att det behöver inte bli bättre service bara för att man plockar in mer personal.

Hur väl handlingsutrymmet är utformats för att på ett flexibelt och effektivt kunna sätt bemöta kunderna är viktigt för att organisationen ska kunna vara konkurrenskraftig. Om personalen inte vet vad de får och inte får göra kan de inte heller leverera den goda service som kunderna förväntar, sig vilket leder till missnöjda kunder.⁹⁵ Över lag tycker alla respondenter att deras befogenheter inte hämmar dem i sitt arbete och alla menar att om de vill utöka något eller tänja på gränserna så har får de ofta igenom sitt förslag om de kan motivera det. Vi fick känslan av att respondenterna är mycket medvetna om sina befogenheter och sitt handlingsutrymme.

Att respondenterna så tydligt och återkommande talar om kommunikationen i organisationen, både mellan kund och organisation samt internt, visar att de hela tiden arbetat med att få upp nöjdheten bland kunder. Vidare används medarbetarsamtal och kundundersökningar till att öka medvetenheten och kunskapen om hur organisationen bör anpassas i framtiden, för att i slutändan kunna leverera god service. Det delegerade ansvaret uttrycker respondenterna som positivt och att det underlättar deras dagliga arbete, samt skapar en möjlighet för dem att anpassa sitt arbete efter personalens och kundernas önskemål.

⁹⁵ Svingstedt i Corvellec & Lindquist (2005:39)

5. Resultat av den empiriska undersökningen

Syftet med detta avsnitt är att presentera vårt resultat från den empiriska undersökning som gjorts på fallföretaget. Avsnittet är strukturerat efter våra frågeställningar som ska hjälpa oss att uppnå vårt syfte, att analysera chefers befogenheter i förhållande till deras dagliga arbete i serviceorganisationer. Resultatet från den empiriska undersökningen kommer sedan, i slutdiskussionen i kapitel sex, att diskuteras med kopplingar till teorin. Resultaten är en del i jakten på att identifiera om det gap som hittats i teorin avspeglas i serviceorganisationer i verkligheten.

5.1 Vad grundar sig chefers befogenheter på

I analysen av det empiriska materialet kunde vi urskilja att chefernas befogenheter grundar sig på tre huvudteman; formella regelverk, måluppfyllelse och organisationsstruktur. Formella regelverk utgörs främst av säkerhetsregler, lagar och fackliga bestämmelser. Regelverken är helt fasta och går inte att kompromissa med. Det dagliga arbetet styrs delvis av dessa och befogenheterna måste således anpassas därefter.

Den andra faktorn som ligger till grund för chefers befogenheter är måluppfyllelse. Respondenterna menar att de har mycket stor möjlighet att påverka sina egna befogenheter för att sköta sitt dagliga arbete, för att i slutändan uppnå uppsatta mål. De menar att det finns en mycket tydlig bild av det slutgiltiga målet i organisationen, det finansiella, och att vägen dit handlar om nöjda kunder. Vidare säger de att varje chef har bäst kunskap om sin egen avdelning och tilldelas därför stort ansvar och möjligheten att påverka och utforma sina egna befogenheter.

Hur organisationsstrukturen utformas skapar förutsättning för befogenheterna i en organisation. Respondenterna talar om hur den decentraliserade organisationsstrukturen ger varje chef stort eget ansvar och möjlighet att själva styra sitt dagliga arbete och även sina befogenheter. Vidare har den decentraliserade organisationsstrukturen utformats på grund av att respondenterna verkar inom mycket skilda kontexter i organisation. Kontextskillnaderna gör att varje chef är den som har bäst kunskap om sin egen avdelning, varför decentralisering är ett incitament för att varje chef ska kunna påverka sitt eget dagliga arbete. Kontexten har även en viktig roll i att besvara vår nästa frågeställning.

5.2 Finns det en medvetenhet om chefers dagliga arbete vid utformningen av befogenheter inom serviceorganisationer

Intervjuerna i Stena Line visar att det inte finns en detaljerad medvetenhet om deras dagliga arbete och att endast en övergripande förståelse för det dagliga arbetet behövs vid utformandet av befogenheterna. Det visar sig att respondenternas chefer i stora drag har en insikt i varandras dagliga arbete men att detta inte gäller på detaljnivå. Det visar sig att det viktiga är att sätta övergripande ramar som leder cheferna mot målet, inte att detaljstyra. Det är således bättre att delegera ansvaret till cheferna som arbetar närmare kunden än att centralstyra i detalj. I Stena Line finns således ingen exakt medvetenhet om chefers dagliga arbete på detalj nivå, dock är detta inget som respondenterna uttrycker som ett problem. De uttrycker heller inte att detta skulle ha en negativ inverkan på utformningen av befogenheterna.

Denna utformning delegerats till viss del till respektive chef då det är de som har bäst insikt i vad deras dagliga arbete innebär. Stena Line som organisation är medveten om att den servicespecifika kontexten kräver flexibilitet och anpassning i dagligt arbete så väl som vid utformning av befogenheter. Intervjuerna visar också att organisationen består av en övergripande kontext men även att den är uppdelad i flera skilda kontexter. Respondenterna framhäver att kommunikation, samarbete, nära kontakt, kontinuerliga möten och erfarenhet är en hjälp för att överbygga och förstå varandras kontexter, och de skilda kontexterna utgör således inga hinder för det dagliga arbetet. Kommunikationen ger i stora drag förståelse för chefernas dagliga arbete vilket är viktigt vid utformningen av befogenheter.

5.3 Hur påverkar chefers befogenheter den tjänst som serviceorganisationer ska leverera

Trots att respondenternas befogenheter till viss del styrs av regelverk och organisationens finansiella mål upplever de inte att befogenheterna hämmar dem i sitt arbete att leverera den tjänst som organisationen ska leverera. Respondenterna menar att deras delegerade ansvar är positivt och hjälper dem att skapa flexibilitet i sitt dagliga arbete och sina befogenheter i den mån det är möjligt. För att uppfylla de finansiella målen menar respondenterna att de behöver nöjda kunder och att det i sin tur kräver nöjd och personal. För detta är medarbetarsamtal och kundundersökningar av stor vikt för organisationen. I slutändan handlar det således om god kommunikation och uppföljning av de samtal och undersökningar som görs, samt chefernas

möjlighet att själva kontinuerligt kunna anpassa sitt dagliga arbete och sina befogenheter. Om möjligheten inte finns för cheferna att hela tiden kunna förändra och anpassa sig, kommer tjänsten som ska levereras i slutändan att påverkas negativt. Det här visar därmed att för att kunna leverera den tjänst som serviceorganisationen ska leverera så måste det finnas en möjlighet att hela tiden kunna påverka sin egen roll.

6. Avslutande diskussion

I detta sista och avslutande kapitlet diskuterar vi kring de resultat som presenterats i kapitel fem. Resultaten diskuteras tillsammans med valda teorier för att kunna närma oss det teoretiska gapet. Vi diskuterar även undersökningens och resultatens giltighet och generaliserbarhet. Sist ger vi förslag till fortsatt forskning samt att vi presenterar våra egna reflektioner och insikter kring undersökningen och resultaten.

6.1 Diskussion kring resultaten

I inledningen av denna uppsats skriver vi att rätt utformade befogenheter är viktigt för att underlätta det dagliga arbetet för att i sin tur uppnå företagets mål. För att utforma rätt befogenheter är en medvetenhet om vad chefernas dagliga arbete innebär nödvändigt. Vidare tar vi upp det faktum att serviceorganisationer har specifika särdrag som ställer vissa specifika krav på chefen. Efter att ha presenterat olika teorier inom ledarskaps- och organisationsforskning kunde vi belysa det gap som idag finns i forskningen, nämligen beskrivningar på hur chefer i serviceorganisationer ska utföra sitt ledarskap för att tillgodose de krav som ställs idag inom serviceorganisationer. Vi kunde också belysa det problem som många gånger präglar ledarskapsforskningen och som är grunden till gapet, nämligen en alltför hög generalisering i ledarskapsforskningen. Vi har således ställt oss kritiska till att ledarskapsforskningen missar beskrivningar i hur ledarskap utövas och anslutit oss till de teoretiker som finns inom det kritiska forskningsfältet, så som Hill och Alvesson och Sveningsson.⁹⁶ Att analysera chefers befogenheter i förhållande till det dagliga arbetet i en serviceorganisation är ett sätt att närma sig gapet i forskningen. Hill belyser problematiken att det många gånger finns en missuppfattning om vad chefers dagliga arbete egentligen innebär.⁹⁷ Vår tanke var att om detta är fallet även i en serviceorganisation så bör det visa sig vid utformandet av chefernas befogenheter, då dessa bör vara anpassade efter att på bästa sätt kunna leverera den tjänst som organisationen ska leverera. Undersökningen som vi gjorde på Stena Line gav oss en mycket tydlig bild av deras medvetenhet om det dagliga arbetet som präglas av de service specifika särdragen, vilket har presenterats i studiens resultat. Framför allt kan vi konstatera att man i Stena Line är medveten om de huvudsakliga särdragen som

⁹⁶ Alvesson, M. och Sveningsson, S. (2005)

⁹⁷ Hill, L. A (2003)

präglar en serviceorganisation idag och hur viktigt det är att förse chefen med rätt befogenheter för att denne ska kunna utföra sitt dagliga arbete och ge god service.

Liksom teorin säger har empirin även visat att ge god service är en av viktigaste uppgifterna för serviceorganisationer och det kräver att organisationen är medveten om vad som upplevs som god service av kunderna. Stena Line gör kontinuerligt kundundersökningar och resultaten ligger sedan till grund för utformandet av det dagliga arbetet. Att snabbt kunna lösa eventuella problem med missnöjda kunder visar teorin vara en väsentlig del för att behålla långsiktiga relationer med kunderna. För att enkelt och snabbt kunna lösa problem på plats har Stena Line tilldelat personalen ett ekonomiskt spelutrymme, befogenheter att själva lösa problemet. Vidare har Stena Line gett cheferna i organisationen befogenheterna att töja på sina egna gränser för att kunna handla utifrån företagets bästa. Ett annat mycket specifikt särdrag för servicebranschen är kravet på flexibilitet och anpassningsbarhet. Delvis yttrar detta sig i kravet på snabb problemlösning men också då branschen visar sig präglas av hög förändringstakt. I intervjuerna fick vi tydliga svar på hur Stena Line har anpassat sig efter detta och det visar att det är mycket medvetna även om detta särdrag. För att öka flexibiliteten och anpassningsbarheten har organisationen delegerat ett mycket stort ansvar till respektive chef. I teorin tar vi upp forskarnas diskussion om huruvida delegerat ansvar har en positiv inverkan på tjänsteleveransen eller inte.⁹⁸ I vår undersökning visar det sig, att för cheferna i Stena Line så har det delegerade ansvaret varit mycket positivt för att underlätta deras dagliga arbete och kunna tillgodose kundernas önskemål. De beskriver att deras befogenheter är så pass flexibla att de även kan överskridas med rätt motivering utifrån företagets bästa. Poängen är att personalen och cheferna som jobbar nära kunden är de som har den bästa kunskapen om hur deras dagliga arbete ser ut och bör anpassas. Ett flexibelt handlingsutrymme har därför visat sig vara viktigt för chefer i en serviceorganisation.

Vad både den kritiska forskningsansatsen i ledarskapsforskningen och empirin har visat är att kontexten har en stor betydelse för hur ledarskapet utövas, och därför går det inte att generalisera forskningen i alltför hög grad.⁹⁹ Studien på Stena Line har visat att det förutom den kontext som präglar organisation i stort även inom en och samma organisation förekommer olika överlappande kontexter. Det har genom studien visat sig att det viktigaste

⁹⁸ Svingstedt i Corvellec & Lindquist (2005:39)

⁹⁹ Löwendahl, Bente R (2005)

inte är att i detalj förstå varje kontext, det viktiga är att förstå att det finns skillnader som skapar olika förutsättningar för cheferna. I organisationen förkommer mycket skilda kontexter, men respondenterna menar att det inte utgör något hinder på grund av kontinuerlig kommunikation i form av medarbetarsamtal, möten och chefers synlighet i organisationen. Vidare menar respondenterna att kontextskillnaderna underlättas genom att organisationen i hög utsträckning delegerat ansvaret till respektive chef som de menar har bäst kunskap om sitt eget arbete.

I ett försök att förklara ledarskap har otaliga teorier beskrivit vad ledarskap är och senare också gett beskrivningar på egenskaper som utmärker en chef.¹⁰⁰ Vad vi i vårt teoretiska avsnitt kunde belysa var dock att man nu bör kombinera begreppen för att rättvist kunna beskriva en chef. Vi visar att liksom beskrivningen av en ledare ytterligare bör nyanseras för att beskriva verkligheten bättre så bör också forskningen bli bättre på att beskriva de olika roller som en chef dagligen balanserar mellan.¹⁰¹ I intervjuerna kunde det tydliggöras att cheferna hanterar flera olika roller varje dag. Cheferna i Stena Line har dels rollen som måluppfyllare i form av att de ska få sin personal att arbeta mot att uppfylla organisationens mål. De fungerar också som kommunikatörer genom den dagliga kontakten med kunder och medarbetare. Vidare har respondenterna den roll som Ahlthorp beskriver som en ledarroll, i form av att bygga relationer och lägga upp strategier för att uppnå uppsatta mål.¹⁰² I intervjuerna visar det sig att en stor del av chefs roll är att kunna anpassa sitt dagliga arbete i enighet med de fasta regelverk som finns. Påverkan av fasta regler är något som forskningen helt missar i sin beskrivning av en chefs vardag, men som är en viktig bit i att kunna beskriva hur ledarskap utövas i serviceorganisationer. För att inte dessa fasta ramar och regelverk ska hindra organisationen från att ge god service behövs en medvetenhet i organisationen om hur dessa påverkar befogenheterna.

Efter att det teoretiska materialet har studerats och vi sedan gjort intervjuer för att se hur det ter sig i verkligheten kan vi konstatera att i alla fall Stena Line har förstått poängen. De har förstått vad som är specifikt för deras bransch, nämligen att kunden är deras viktigaste tillgång och för att tillgodose kundens krav och önskemål krävs en flexibel användning och utformning av befogenheter. Vidare poängterar de sambandet mellan nöjda kunder och nöjd

¹⁰⁰ Ahlthorp, B (1998:31-37)

¹⁰¹ Fairhurst, G.T. (2008:510-521)

¹⁰² Ahlthorp, B (1998:47)

personal och till sist vikten av att ge cheferna möjligheten att hela tiden kunna anpassa sig efter kunden och sitt dagliga arbete. De har förstått att det handlar om att beslutsfattande ska ske nära kunden och att organisationen och personalen hela tiden måste anpassa sig och förändra sig. Intervjuerna i Stena Line visar också att en stor del av chefens dagliga arbete påverkas av fasta regelverk som inte går tänja på. Vad vi efter studiens, analys och resultat, också kan konstatera är att hur chefers befogenheter är utformade spelar stor roll för deras möjlighet att styra sitt dagliga arbete. Vidare kan vi konstatera att i serviceorganisationer handlar tilldelandet av rätt befogenheter om att ge chefen befogenheter att själva påverka sitt dagliga arbete och möjligheten att tänja på sina egna gränser. Först då kommer organisationen lyckas skapa beslutsfattande som sker nära kunden samt den flexibilitet som är nödvändig för att kunna leverera god service och den tjänst som organisationen ska leverera.

6.2 Resultatens giltighet och generaliserbarhet

Det är respondenternas egna berättelser som ligger till grund för det empiriska materialet och vi kan därför inte gå i god för att deras svar till fullo kan generaliseras för hela organisationen eller för servicebranschen i stort. Då vi i många fall fått liknande svar från respondenterna anser vi dock att resultaten kan ge rättvisande beskrivningar om hur befogenheter i förhållande till det dagliga arbetet ter sig i en serviceorganisation. Respondenternas berättelser gällande vikten av att ta hänsyn till den specifika kontexten i det dagliga arbetet, stämmer till stor del överens med de beskrivningar som bland annat Nilsson, Alvesson, och Sveningsson gör av kontexten och dess betydelse för att förstå hur det dagliga arbetet ser ut och hur ledarskap utövas.¹⁰³ Vidare visar Alvesson och Sveningsson, i sin diskussion om bristen på forskning om vad ledaren gör i sitt dagliga arbete, att vi valt ett relevant ämne.¹⁰⁴ Detta styrker vårt resonemang och tillvägagångssätt om att undersöka det dagliga arbetet och hur ledarroller och befogenheter påverkas av och bör anpassas gentemot den specifika kontexten. Då servicebranschen i stort karaktiseras av samma specifika särdrag, anser vi att resultaten kan generaliseras och användas i andra serviceverksamheter.

¹⁰³ Nilsson, P. (2005:45-48), Alvesson M., Svenningsson, S. (2003b)

¹⁰⁴ Alvesson, M. Sveningsson, S. (2003a).

6.3 Förslag till fortsatt forskning och reflektioner

Forskare som Grönroos och Gummesson talar om vikten av att ta hänsyn till de servicespecifika särdragen vid utformningen av tjänsteleveransen, och de menar att organisationer måste anpassa alla delar av tjänsteleveransen efter dessa särdrag. Liksom fler forskare tidigare belyst, har även vi i denna uppsats kunnat visa på avsaknaden i forskningen på beskrivningar hur ledarskap i serviceorganisationerna bör utövas för att matcha dessa särdrag. Att vårt fallföretag visat på medvetenheten om dessa särdrag och hur de utformar sina befogenheter därefter, visar ytterligare på att forskningen ligger långt efter praktiken idag. För att minska gapet och göra forskningen mer praktiskt användbar behövs således fler studier på hur ledarskap utövas i serviceorganisationer.

Ledarskapsforskningen har hamnat i en generaliseringsproblematik som påverkar dagens forskning, och den försöker i många fall skapa en mall som passar allt. Vi menar att det inte går att generalisera ledarskap, utan förståelsen för kontexternas och rollernas olikheter måste i fortsättningen prägla forskningen i större utsträckning. Därför bör mer forskning göras på hur ledarskap utövas i just serviceorganisationer. Vi har i denna uppsats kunna visa hur stor betydelse befogenheterna har för utövandet av ledarskap i serviceorganisationer. Vi har också kunnat visa att utformandet av befogenheterna har en stor betydelse för att kunna anpassa hela organisationen efter de servicespecifika särdragen. Befogenheternas betydelse är något som forskningen hittills knappt lagt vikt vid men som i framtiden behöver tas större hänsyn till för att till fulla kunna beskriva chefens roll i organisationen och hur chefen utövar ledarskap.

Vi valde i uppsatsen att fokusera på befogenheter som ett bidrag till forskningen om hur ledarskap i serviceorganisationer utövas. Genom att undersöka befogenheterna anser vi att det gick att komma ifrån generaliseringsproblematiken och närma frågan oss beskrivningar om hur chefer utövar sitt ledarskap i serviceorganisationer. Det visade sig att en av de viktigaste aspekterna i utövande av ledarskap i serviceorganisationer handlar om att alltid utgå från kunden. Vi har under uppsatsens gång förstått att det inte alltid handlar om att förstå chefers arbete i detalj, på grund av att man i branschen hela tiden behöver vara flexibel och förändra sig, varför delegering kan vara ett av de viktigaste medlen för chefer i serviceorganisationer.

Delegera Mera!

Källförteckning

Publicerade källor

- Ahltorp, Birgitta. (1998). *Rollmedvetet ledarskap. Om chefsroller och ledningsstilar i strategisk samverkan*. Liber:Malmö
- Alvesson, Mats. (1992). Leadership as social integrative action: a study of a computer consultancy company. *Organization Studies*,13, 185-209.
- Alvesson, Mats, Svenningsson. Stefan. (2003a). Managers doing leadership: The extra-ordinarization of the mundane. *Human relations*, 56 (12), 1435-1459
- Alvesson Mats., Svenningsson Stefan. (2003b) The great disappearing act: difficulties in doing leadership. *Leadership Quarterly*, 14(3), 359-381.
- Archer Margareth. (2003). *Structure, Agency and the International Conversation*. Cambridge: Cambridge University Press
- Archer, Margareth. (1995). *Realist social theory: The morphogenetic approach*. Cambridge: Cambridge university press
- Aspers Patrik. (2007). *Etnografiska metoder: att förstå och förklara samtiden*. Malmö: Liber AB
- Avolio, Bruce J., & Bass, Bernard.M. (1988). *Transformational leadership, charisma and beyond*. In J.G. Hunt, H.R.Baliga, H.P. Dachler, & C.A. Schriesheim, *Emerging leadership vistas*. Lexington, MA: Heath.
- Backman, Jarl. (1998,). *Rapporter och uppsatser*. Lund: Studentlitteratur
- Bartlett, A Cristopher. Ghoshal, Sumatra. (1995). Changing the role of top management from systems to people. *Harvard business review*. May
- Beardsworth, A.D, Elbert T Keil, Mike Bresnen. Alan Bryman. (1988). Management, transience and subcontracting: The case of the construction site. *Journal of Management& Studies* 25(6)
- Bhaskar, Roy. (1998). *The possibility of naturalism. A philosophical critique of the*

contemporary human sciences. London:Routledge

Bryman Alan. (1992). *Charisma and leadership in organizations*. London: Sage.

Bryman, A, Stephens, M, A Campo, C. ((1996) *The importance of Context: Qualitative research and the study of leadership*. *Leadership Quarterly*, 7(3), 353-370.

Bryman, Alan (2001). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 3e upplagan. Malmö: Liber

Bryman, A., Gillingwater, D., & McGuinness, I. (1995). Leadership and organizational transformation. *International Journal of Public Administration*, 19, 849-872.

Burke, Kenneth. (1945:22) . *A grammar of Motives*. New York: Prentice Hall

Cole, Michael. (1996). *Cultural Psychology. A once and future discipline*. Cambridge, Massachusetts: The Belknap Press of Harvard University Press

Corvellec, Hervé & Lindquist, Hans. (2005) *Serviceområdet – multidisciplinära öppningar*. Malmö:Liber

Danermark, Bert, Ekström, Mats, Jakobsen, Liselott, Karlsson, Ch. Jan. (1997). *Att förklara samhället*. 2a upplagan ,Studentlitteratur:Lund

Fairhurst T. Gail. (2008). Discursive leadership: A communication alternative to leadership psychology. *Management Communication Quarterly*. 21(4), 510-521

Grönroos Christian. (2002). *Service management och marknadsföring*. Malmö:Liber ekonomi

Gummesson Evert. (1998). *Relationsmarknadsföring: Från 4P till 30R*. 2a upplagan, Malmö: Liber

Hatch, Mary. Jo. (2000) *Organisationsteori : moderna, symboliska och postmoderna perspektiv*. Lund : Studentlitteratur

Hill A. Linda. (2003). *Becoming a manager – How New Managers Master the Challenges of Leadership*. Harvard Business School Publishing Corporation.

Jakobsen, Dag Ingvar, Thorsvik, Jan. (2002:). *Hur moderna organisationer fungerar*. 2a upplagan, Lund:Studentlitteratur

- Johansson, Anna. (2005). *Narrativ teori och metod*. Lund: Studentlitteratur
- Kajiser, Lars & Öhlander, Magnus. (1999) *Etnologiskt fältarbete*, studentlitteratur . Lund
- Kvale, Steinar. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. Lund: Studentlitteratur
- Löwendahl, Bente R. (2005). *Strategic Management of Professional Service Firms*. 3 edition, Copenhagen: Business School Press
- Normann, Richard. (1992) *Service management. Ledning och strategi i tjänstproduktionen*. 3e upplagan, Malmö: Liber AB
- Nilsson, Peter. (2005). *Ledarutveckling i arbetslivet. Kontexter, aktörer samt olikheter mellan utbildningskulturer*. Umeå univeristet: Pedagogiska Institutionen
- Pettigrew, Andrew, & Whipp, Richard, (1991). *Managing change for competitive success*. Oxford: Blackwell.
- Roberts, N.C., & Bradley, R.T. (1988). *Limits of charisma*. In J.A. Conger, & R.N. Kanungo (eds.), *Charismatic leadership: the elusive factor in organizational effectiveness* (pp. 253-275). San Francisco: Jossey-Bass.
- Rubenowitz, Sigvard. (2005). *Organisationspsykologi och ledarskap*. Lund: Studentlitteratur
- Schein. E. Edgar. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schmid, Hillel. (1992) Relationship between decentralized authority and other structural properties in human service organizations: implications for service effectiveness. *Administration in social work*, 16(1), 25-39
- Skott Carola. (2004), *Berättelsens praktik och teori- en narrativ forskning i ett hermeneutiskt perspektiv*. Studentlitteratur: Lund
- Yukl, A. Gary. (2006). *Leadership in Organisations*. London: Prentice Hall

Elektroniska källor

<http://www.malmo.stadsbibliotek.org/>

<http://www.lub.lu.se>

<http://vega.bit.mah.se/>

<http://www.lub.lu.se>

<http://www.stenaline.se/farja/om-stena/>

Muntliga källor

Petra Kapocs, Ombordservicechef Stena Danica, Stena Line, Intervju 2009-05-07

Sylvia Secher, Hotellservicechef Stena Danica, Stena Line, intervju 2009-05-07

Peter Rubin, Assisterande butiksservicechef Stena Danica, Stena Line,
Intervju 2009-05-07

Anna Vieweg, Marknadschef Danmarklinjerna, Stena Line, Intervju 2009-05-08

Claes G Berglund, Linjechef Göteborg-Kiel/Göteborg-Travemünde,
Intervju 2009-05-08

Bilagor

Bilaga 1 - Intervjuguide

1. Vad är din position på Stena Line?

- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

2. Kan du kort berätta om din karriär på Stena Line?

- Om du haft andra positioner på Stena Line, känner du i så fall att det har hjälpt dig i din roll som chef och ditt dagliga arbete?

3. Vad anser du är viktiga verktyg för att underlätta ditt dagliga arbete?

- Varför?

4. Vad är det i ditt arbete som sätter gränser för vad du får/inte får göra?

- Finns det formella regelverk för vad du får/inte får göra?

5. På vilket sätt påverkar dina chefer ditt dagliga arbete?

- Anser du att dina chefer har en god insikt i ditt dagliga arbete?

6. Känner du att du alltid har tillräckligt med befogenheter för att utföra ditt dagliga arbete?

- Om inte, i så fall i vilka situationer och hur löser du det?

- Anser du att dina befogenheter kan utgöra ett hinder?

7. Anser du att det finns ett gap i vad personalen tror att du kan och får göra och vad du egentligen kan/får göra?

8. Kan du själv påverka de befogenheter du har och ditt dagliga arbete?

- Om ja på vilket sätt?

- Om inte, varför?

9. Känner du ibland att du inte fullt ut kan använda de befogenheter och handlingsutrymme som du har?

- om ja eller nej, varför

10. Tror du att handlingsutrymmet skiljer sig åt mellan chefer på Stena Line?

- Om ja, varför?
- Om nej, varför inte?

11. Har ni inom Stena Line medarbetar samtal?

- Om ja, var används den informationen?
- Om nej, anser du att denna forma av undersökning hade kunnat bidra till företaget?

12. Har ni inom Stena Line någon form av kundundersökningar där kunderna kan beskriva hur de upplever sina möten med företaget?

- Om ja, vad används informationen till?
- Om nej, anser du att denna information hade kunnat bidra till företaget?

Intervju 7/5-2009 Stena Line

Petra Kapocs Ombordservicechef Stena Danica, Göteborg/Fredrikshavn

1. Vad är din position på Stena Line?

- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Jag är ombordservicechef, positionen innebär ansvar för driften, personal och försäljningen inom hotell, restaurang och butik.

2. Kan du kort berätta om din karriär på Stena Line?

- Om du haft andra positioner på Stena Line, känner du i så fall att det har hjälpt dig i din roll som chef och ditt dagliga arbete?

Började sent 80-tal som hovmästare. Började 15 år senare på Stena Line igen som restaurangchef. Är nu ombordservicechef sedan ett halvår tillbaka. Har fått en bättre förståelse för arbetet ombord tack vare sina tidigare erfarenheter.

3. Vad anser du är viktiga verktyg för att underlätta ditt dagliga arbete?

- Varför?

Att motivera personalen och skapa morror för dem tror jag hjälper mycket. Att ha tydliga riktlinjer genomgående i hela företaget anser jag också är viktigt.

4. Vad är det i ditt arbete som sätter gränser för vad du får/inte får göra?

- Finns det formella regelverk för vad du får/inte får göra?

Det kan vara fackliga aspekter som kan vara hinder för olika genomföranden. Anser annars att Stena Line har ett väldigt fritt chefskap och affärsmannaskap där det tas stor hänsyn till de olika uppsatta målen, så som budgetar, budgetmål, verksamhets mål och actionsmål som ska uppnås. Säkerhetsregler som alltid går före allting annat när man arbetar på ett fartyg, är ingenting man kan påverka. Måste även stämma av med t.ex. kaptenen när det gäller ombyggnader och andra förändringar. Är ett fritt arbete i övrigt. Varje båt fungerar som ett eget företag.

5. På vilket sätt påverkar dina chefer ditt dagliga arbete?

- Anser du att dina chefer har en god insikt i ditt dagliga arbete?

Det är också en utmaning att de ska vara affärsmässiga chefer, jag blir glad när deras resultat är positivt och att de har en glad och frisk personal, det är viktigt.

- Och cheferna över dig, hur inverkar dem på ditt dagliga arbete?

Har inte så mycket kontakt med cheferna över då de sitter i land. Träffas då och då och har avstämningar men det är väldigt fria händer. Finns även uppsatta mål vilket innebär att de har insikt. Jag, tycker att det har hyfsat med insikt i arbetet. Många av de högre cheferna har jobbat på båtarna vilket gör att de vet vad arbetet innebär. Den närmsta chefen har tidigare arbetat ombord och vet därmed precis vad detta arbete innebär.

- Är det vanligt att man har jobbat på båten och sedan avancerar uppåt?

Det är inte så vanligt egentligen utan antingen så trivs man till sjöss eller i land. Det är vanligare att man rekryteras externt till land än från båten och tvärt om, det är ett helt annat liv till sjöss som inte alla vill leva.

6. Känner du att du alltid har tillräckligt med befogenheter för att utföra ditt dagliga arbete?

- Om inte, i så fall i vilka situationer och hur löser du det?

- Anser du att dina befogenheter kan utgöra ett hinder?

Ja, till 100 procent, det är aldrig någon tvekan. Skulle det vara något som inte går helt smidigt så ser jag det som en möjlighet, inte hinder.

7. Anser du att det finns ett gap i vad personalen tror att du kan och får göra och vad du egentligen kan/får göra?

Nej det anser jag inte. Jag tror att jag är ganska tydlig i vad jag gör och vad arbetet innebär. Jag har även ett stort kontrollbehov vilket gör att jag har koll på det mesta som händer och jag tror att det märks. Detta kan både vara positivt och negativt. Jag har bara varit här ett halvår men jag tror till exempel att jag har gett signalerna till cheferna i butiken att de äger sin butik. Om det skulle vara så att det uppstår problem gällande uppfattningen så tar man den diskussionen då.

8. Kan du själv påverka de befogenheter du har och ditt dagliga arbete?

- Om ja på vilket sätt?

- Om inte, varför?

Ja, det tror jag, jag kan fatta beslut utan att kontrollera med de andra innan. Har ett fritt arbete med fria tyglar.

9. Känner du ibland att du inte fullt ut kan använda de befogenheter och handlingsutrymme som du har?

- om ja eller nej, varför

Stena Line är ett väldigt fritt företag om man jämför med statliga företag. Alla ansvarar för sina handlingar och man handlar efter vad som är bäst för företaget och sin position. Känner att jag kan använda de befogenheter som jag har, kan vara skäl som säkerhet som kan begränsa användningen men inte mycket. Stena Line var på 80 talet mer toppstyrt och att det idag är mer fritt men att det kräver mer från personalen. Jag tror framförallt att det är svårare för de äldre att anpassa sig.

10. Tror du att handlingsutrymmet skiljer sig åt mellan chefer på Stena Line?

- Om ja, varför?

- Om nej, varför inte?

Uppfattningen om det ja. Man tar inte hela affären till sig. Många sitter fortfarande och väntar på att partier ska komma till butiken, där har vi fortfarande mycket att jobba med.

11. Har ni inom Stena Line medarbetarsamtal?

- Om ja, var används den informationen?

- Om nej, anser du att denna forma av undersökning hade kunnat bidra till företaget?

Det finns Stena Voice som innefattar både medarbetarsamtal och enkät. Detta används för att utforma handlingsplaner. Framförallt handlar det om information, synlighet, veckomöten och arbetarsamtal. Medarbetarsamtalen ska genomföras minst en gång per år. Just nu ligger vi på 80 procent. Informationen hålls inom avdelningen.

12. Har ni inom Stena Line någon form av kundundersökningar där kunderna kan beskriva hur de upplever sina möten med företaget?

- Om ja, vad används informationen till?

- Om nej, anser du att denna information hade kunnat bidra till företaget?

Ja, dessa tas ut hela tiden. Det finns olika mål inom olika områden och jag ger feedback till personalen gällande resultaten. Detta är någonting som vi arbetar mycket med.

- Känner du att du anpassar ditt arbete efter resultaten?

Ja, jag anpassar arbetet efter resultaten. Vi måste arbeta med de delar som inte är bra, till exempel så har vi undersökt vad barnen tycker om olika upplevelser, om resultatet inte är bra så måste vi arbeta mer med det. Jag arbetar fyra dagar i veckan och tar ut resultat varje dag.

- Vad är det som ledningen fokuserar på, är det finansiella, service, lutar det åt något håll?

Pengar är väldigt viktigt, att vi ska uppnå våra mål. Det är även viktigt att personalen har det bra och att de mår bra och sen så kunderna, det är de som vi behöver. Man kan säga att det är de tre områdena som det fokuseras på, ekonomiska kopplat till personal och kunder.

- Förr var företaget toppstyrt på 80- talet och idag handlar om båten som ett eget företag. Vad tror du är grunden till detta?

Förr på 80-talet när jag gick i land så var det inte så kul på Stena Line, jag gillade företaget i sig och båtlivet var kul men som restaurangchef fick jag färdiga menyer och vinlister och vad var då min roll? Var som en nickedocka. Det kändes som att allting var klart och färdigplanerat. Nu är det ett friare arbete men det kan vara bra med en kombination, alla chefer är inte självgående.

- Tror du att det är en trend i branschen att det gått från toppstyrt?

Jag tror att det har gått till affärsmanskapet och till viss del tillbaka igen. Lite blandning mellan dem är nog bra. Det blir rörigt om alla ska sköta allt sitt eget, behövs koordinata SMI, detta för att kontrollera så att allt fungerar, det får inte vara alltför fria händer. Det finns till exempel en kock som har arbetat på båten sedan 80-talet och kan då vara svårt att ändra om och styra. Jag tror till exempel att Scandic arbetar ganska lika oss, det är inte så decentraliserat som det verkar, man vil att det ska vara så men det fungerar inte alltid.

- Hur är det när ni stöter på problem i vardagen, regleras det direkt mot kunden? Har ni alla möjligheter att ta hand om det på plats, även personalen längst ut?

Vi arbetar mycket med CRM claims functions. All personal har rätt att kompensera en kund upp till 1000 euro, det är någonting som också arbetar med. Det kan vara svårt att ta klagomål och istället lägga in det på chefens rum men det är bättre att ta det med en gång. Till exempel så har killarna på däck som lastar på bilar kaffebiljetter som de kan ge till kunder om någon skulle bli smutsig som compensation. Detta har funnits i företaget länge.

Intervju 7/5-2009 Stena Line

Sylvia Secher Hotellservicechef Stena Danica, Göteborg/Fredrikshavn

1. Vad är din position på Stena Line?

- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Jag är anställd som hotellservicechef och mina huvudsakliga arbetsuppgifter är att jag ansvarar för den personal som städar och jag är även arbetsledaren och sköter även budgeten för verksamheten.

2. Kan du kort berätta om din karriär på Stena Line?

Det var en vän för några år sen som ringde upp mig och undrade om jag ville jobba extra som värdinna och då jobbade jag i iland. Sen så har jag jobbat fram och tillbaka, läst småkurser iland, bl.a. inom Service Management och till slut så ville företaget satsa på mig så jag fick utbildningar från företaget.

- Om du haft andra positioner på Stena Line, känner du i så fall att det har hjälpt dig i din roll som chef och ditt dagliga arbete?

Ja, absolut. Jag har gått hela vägen upp, jobbat mig uppåt. Känns som att man har mycket mer kött på benen och vet hur allting fungerar.

3. Vad anser du är viktiga verktyg för att underlätta ditt dagliga arbete?

- Varför?

Det huvudsakliga är kommunikation via mail eller telefon. Jag har ramar som jag arbetar inom och jag har egna chefer som jag får hjälp, kommunicerar med, känner support ifrån. I mitt fall så är det Petra som är den personen, en typ av mentor. Jag har en kollega som är som en assisterande chef som hjälper mig i verksamheten.

4. Vad är det i ditt arbete som sätter gränser för vad du får/inte får göra?

Det kan vara allt från inköp av städmaterial och utrustning eller liknande, men vi är ju centralstyrda från land så redan där är jag begränsad. Sen ombord så har jag mina befogenheter och regler hur långt jag har rätt att gå så man håller sig inom dessa ramar.

- Finns det formella regelverk för vad du får/inte får göra?

Jag har min befattningsbeskrivning som talar om vad som förväntas utav mig i in chefsroll och däri står det i helhet men det är inte alltid alla smådetaljer finns med där. Det står i

grova drag vad som förväntas av mig i mitt dagliga arbete och mina administrativa uppgifter och vem som är personalansvarig.

5. På vilket sätt påverkar dina chefer ditt dagliga arbete?

Jag kan ju ta beslut inom min verksamhet som Petra inte alltid är överens men det handlar om att jag måste ha goda argument om varför jag tar det här beslutet. Därmed så har jag inom min verksamhet väldigt hög befogenhet när det gäller beslutstagandet.

- Om du hamnar i en sådan situation där du och Petra inte skulle komma överens, fattar du det beslutet och sedan meddelar Petra eller har ni en diskussion först innan du tar det beslutet.

Är det väldigt stora beslut som skall fattas som kan påverka verksamheten väldigt mycket, då gör jag så oftast att jag rådfrågar henne först. Det här är vad jag tycker vad anser du om den här frågan? Är det några mindre beslut så fattar jag det beslutet och informerar henne om det efteråt.

- Anser du att dina chefer har en god insikt i ditt dagliga arbete?

Ja, det gör jag!

- Vad beror det på, handlar det om god kommunikation emellan er eller?

Ja, kommunikation och återkommande av regelbundna möten, följer upp med Petra.

- Gäller detta bara med Petra eller med alla chefer?

Vi är uppdelade så att jag är ju servicechef. Vi har tre servicechefer, inom butik, hotell och restaurang. Jonas, jag och Leif har en väldigt tajt kontakt hela tiden. Vi håller på med planering, budget osv. och så träffas vi och har möten tillsammans. Sen så har Petra möten med oss ofta.

- Detta är då framför allt ombord på båten, har ni inte möten på land.

Nej, detta är på båten då!

6. Känner du att du alltid har tillräckligt med befogenheter för att utföra ditt dagliga arbete?

- Om inte, i så fall i vilka situationer och hur löser du det?

Ja, absolut!

- Har du aldrig känt att du saknat något för att kunna göra ett bra jobb?

Nej! Jag tycker att de är väldigt flexibla för att göra sådana grejer. Sen så är det så att har man goda argument om vad man vill göra och varför så tycker jag att de är väldigt open minded vad det gäller sådana saker.

7. Anser du att det finns ett gap i vad personalen tror att du kan och får göra och vad du egentligen kan/får göra?

Nej, det tror inte jag. Jag har veckomöten med personalen varje vecka och jag förklarar väldigt ingående om det är så att jag har beslutat nej det här får inte ni/du göra så förklarar jag hur det ligger till och vad beslutet grundas på.

8. Kan du själv påverka de befogenheter du har och ditt dagliga arbete?

- Om ja på vilket sätt?

- Om inte, varför?

Ja, jag syr mitt eget arbete och jag känner att jag kan det.

– Det formella ramverk som du har, känner du att du kan påverka det om det är något mer du behöver för att du skall utföra ditt dagliga arbete?

Ja, det kan jag göra. Jag kan tala om, detta är vad som bör läggas till för detta ingår i mitt arbete.

– Är det på land som detta görs eller?

Det är Petra jag tar det med, så tar vi det tillsammans och pratar om det.

9. Känner du ibland att du inte fullt ut kan använda de befogenheter och handlingsutrymme som du har?

- Om ja eller nej, varför

Ja, det är då mellan drift och "bryggan". Hela hierarkin där även om jag kommer dit och har befogenheten och tar dit diskussionen och de vill inte ge med sig . Till slut när de känner att de inte har fler argument så säger de att befälhavaren tar beslutet. Där blir jag direkt sågad och kan inte argumentera mer, där kan det bli så. Fast ibland tror jag att det kan bero på att jag är en kvinna och kommer upp på en väldigt mansdominerad mark.

– Kan det bero på att många har jobbat väldigt länge på en båt, 15-20 år och så har det blivit mer hierarkiskt inom företaget.

Ja. Sen så har det ju inte jobbat mycket kvinnor inom företaget innan, och så finns det gamla "systemet" kvar där.

10. Tror du att handlingsutrymmet skiljer sig åt mellan chefer på Stena Line?

- Om ja, varför?

- Om nej, varför inte?

Ja, det tycker jag att det är olika. Det skiljer sig åt. Jag kan märka att, jag jobbar ju med personalavdelningen som rekryterar folk och jag kan ju styra mycket mer vad de ska göra. Jag kan tala om för dem det här är vad ni ska göra och det här ska göras

11. Har ni inom Stena Line medarbetarsamtal?

- Om ja, var används den informationen?

Ja, jag har medarbetarsamtal med Petra, och sen har jag i min tur medarbetarsamtal med min assisterande chef och till slut med personalen under mig.

- Men, det är fortfarande inom båten?

Ja, medarbetarsamtalen inom företaget skall alltid pågå hos sin närmsta chef. Så det blir jag som för dem med personalen jag är ansvarig för.

12. Har ni inom Stena Line någon form av kundundersökningar där kunderna kan beskriva hur de upplever sina möten med företaget?

Ja, vi har våra kundenkäter och så finns det en gästservice ombord som man kan vända sig till.

Intervju 7/5-2009 Stena Line

Peter Rubin, Assisterande Butiksservicechef Stena Danica, Göteborg/Fredrikshavn

1. Vad är din position på Stena Line?

- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Jag jobbar som assisterande butiksservicechef och driver tillsammans med min kollega butiken ombord. Vi har det huvudsakliga ansvaret för butiken med personal, sortiment mm

2. Kan du kort berätta om din karriär på Stena Line?

Jag har varit på Stena Line i fem år. Började på polen linjen och var där i 2,5 år och har varit här i tre år.

- Är detta din första chefsposition?

Nej jag hade en chefsposition innan men då hade jag inget personalansvar så på så sätt skiljer det sig åt nu.

- Om du haft andra positioner på Stena Line , känner du i så fall att det har hjälpt dig i din roll som chef och ditt dagliga arbete?

Ja absolut, jag har fått mycket erfarenhet från min tidigare chefsposition som jag kan använda mig av i mitt arbete idag. Tidigare internutbildningar har också hjälpt.

3. Vad anser du är viktiga verktyg för att underlätta ditt dagliga arbete?

Främst handlar det om uppbackning från cheferna. Ibland är man impopulär och det pågår grupperingar och då behövs uppbackning. Det är viktigt för mig att vara trygg i sin roll när man ska leda andra. Det är viktigt att veta inom vilka ramar man jobbar inom och att man har tillräckligt under fötterna. Som chef är det viktigt att vara rättvis, skapa förtroende till de anställda och att vara ärlig.

4. Vad är det i ditt arbete som sätter gränser för vad du får/inte får göra?

- Finns det formella regelverk för vad du får/inte får göra?

Det finns en befattningsbeskrivning som talar om vad jag får och inte får göra och vad jag ansvarar för och vad som är mina huvudsakliga arbetsuppgifter. Sen finns det en personalavdelning som jag kan vända mig till när jag inte vet vad jag ska göra. Sen är det min närmsta chef Petra som främst ansvarar för vad jag får och inte får göra. Vi har möte varje vecka. Vad jag får göra bestäms i samråd mellan cheferna på land och de ansvariga på båten. På land så styr ju ekonomin mycket vad vi kan och inte kan göra. Jag känner själv utifrån situation vad jag kan göra. Sen kan jag alltid vända mig till personalavdelningen för råd. Det är vår uppgift att sköta inköp och sortiment själva utifrån en budget som sätts varje år men sundsservice sköter alla handlingar.

5. På vilket sätt påverkar dina chefer ditt dagliga arbete?

De har krav på oss och butiken som vi måste leva upp till. Både när det gäller service och budgetar. Min chef Petra har i sin tur krav på sig från land att leva upp till budgetar. Vi har kontinuerliga möten och de är här en gång i veckan från land.

- Anser du att dina chefer har en god insikt i ditt dagliga arbete?

Ja absolut. Vi arbetar nära varandra på båten. Cheferna i land har kanske inte riktigt lika mycket koll på mitt dagliga arbete. All information de får från båten kommer främst i form av siffror om försäljning, svinn mm.

6. Känner du att du alltid har tillräckligt med befogenheter för att utföra ditt dagliga arbete?

Jag det har jag alltid tycker jag. Jag känner inga begränsningar. Om jag känner att något saknas så har jag alltid hjälp av chefer och kollegor att tillgå både på land och på båten

- Anser du att dina befogenheter kan utgöra ett hinder?

Nej det tycker jag inte. Vi har högt i taket. Jag kan utan problem ringa och fråga mina chefer om det är något problem. Om det är något som jag tycket inte är bra kan jag ta upp det med mina chefer och de lyssnar till mig. Jag kan exempelvis lägga fram åsikter till vår gemensamma inköps avdelning om det är något i sortimentet som jag tycker behöver ändras. Behöver jag ett ok eller vill driva ett projekt och kan motivera och argumentera för det så är det inga problem.

7. Anser du att det finns ett gap i vad personalen tror att du kan och får göra och vad du egentligen kan/får göra?

Man är mellanchefer så man får ej göra vad man vill. Men om man är ärlig och säger som det är till sin personal så blir det ofta inga problem. Jag tror att de har ganska bra koll på vad det är jag gör. Vi arbetar nära varandra så vi kan hela tiden tala om saker.

8. Kan du själv påverka de befogenheter du har och ditt dagliga arbete?

- Om ja på vilket sätt?

- Om inte, varför?

Ja det kan jag. Jag kan hela tiden prata med mina chefer utan problem om det är något jag tycker vi borde ändra.

9. Känner du ibland att du inte fullt ut kan använda de befogenheter och handlingsutrymme som du har?

- Om ja eller nej, varför ?

Vi får hela tiden klara direktiv om vad vi ska göra men det finns omständigheter på båten som det inte går att bortse ifrån. På grund av exempelvis arbetstids bestämmelser så kan jag inte ta in så mycket personal som man ibland skulle vilja. Personalen måste vara ledig varannan helg och det måste vi följa.

- Kan personalen ibland utgöra ett hinder för dig att använda dina befogenheter fullt ut?

Ibland kan det handla om det. Jag kanske får göra något men som min personal ogillar, då måste jag ta hänsyn till det. Det handlar om en balansgång som chef.

10. Tror du att handlingsutrymmet skiljer sig åt mellan chefer på Stena Line?

- Om ja, varför?

- Om nej, varför inte?

Ja det gör det. Det beror på vilken nivå på chef du är. Beror på vad det handlar om men generellt så ju högre chef du är desto mer handlingsutrymme. Vissa direktiv gäller för alla men ju högra upp desto större handlingsutrymme.

- Tror du att det skiljer sig mellan land och på båten?

Ja givetvis. På land sitter ju linjecheferna som har det övergripande ansvaret för linjerna och de har ju mer att säga till om.

11. Har ni inom Stena Line medarbetar samtal?

- Om ja, var används den informationen?

- Om nej, anser du att denna forma av undersökning hade kunnat bidra till företaget?

Ja, alla medarbetare ska ha samtal 1 gång per år. Det kallas för stena voice och är en enkät där alla medarbetare kan beskriva sin arbetssituation, sina chefer, och svara på om de är medvetna om företagets vision och policy. Det används delvis för företagets bästa men även för mig som chef att få insikt i min personal och vad de tycker och ta pulsen på dem. Jag får också ta del av vad min personal och vad de tycker om mig och vad jag kan förändra. Själv använder jag underlaget från förra året för att se om de tycker saker har förändrats.

- Anser du att dina egna synpunkter lyssnas till och tas hänsyn till högre upp i organisationen?

Ja det tycker jag att de gör. Jag är ju också en medarbetare med chefer över mig. Om jag känner exempelvis att jag behöver gå på en viss utbildning så tar de hänsyn till det och försöker ordna det. Informationen om varje medarbetare stannar hos mig med sen kan jag för vidare specifika synpunkter uppåt i organisationen som jag tycker är viktiga att framhålla och som fler än en medarbetare framhållit.

12. Har ni inom Stena Line någon form av kundundersökningar där kunderna kan beskriva hur de upplever sina möten med företaget?

- Om ja, vad används informationen till?
- Om nej, anser du att denna information hade kunnat bidra till företaget?

Ja vi har det kontinuerligt. Genom uppringningar och dessa sammanställs i veckovisa rapporter som vi får varje vecka om vad kunderna tycker om butiken. Dessa redogörs i diagram och vi får veckovis ut dessa. Det ger oss en indikation på var felet kan ligga. Sen kör vi även själva i butiken undersökningar där vi går runt och frågar vad kunderna tycker om sortimentet mm. Sen har vi även en förslagslåda.

- Tror du att undersökningarna som görs bidrar till konkreta förändringar.

Ja absolut. Om någon klagat på maten i restaurangen så åtgärdas detta. Sen är det ju klart om någon åkt här i fem dagar och det gungat hela tiden så kommer ju deras helhetsintryck att bli sämre.

Efterfrågor.

- Ditt formella regelverk/arbetsbeskrivning som vi varit inne på innan, vad baseras det på? Är det på ditt dagliga arbete? Eller har det att göra med att du jobbar på en båt?

Det finns ju flera olika regelverk. När du jobbar på en båt handlar det mycket om säkerheten och de regelverken. Varje medarbetare har ett speciellt nummer som har med säkerheten att göra och som är kopplade till dem. När det gäller personalen finns det ett gediget regelverk om semester, arbetstid, sjukskrivningar och en massa annat.

- Känner du att regelverken är anpassade till en service verksamhet eller känner du att det kan hindra arbetet med att utföra god service?

Ibland hindrar regelverken exempelvis under lågsäsong behövs personal på helgerna men personalen bara jobba varannan helg även om de själv vill och de måste ha vila i ett visst antal timmar. Varje personal behöver speciella säkerhetsansvar där de har gått speciella

utbildningar där de vet var livbåtar, brandsläckare mm finns. All personal som ska in på båten måste först ha gått basic safety. Det kan ibland hindra då jag inte kan ta in personal hur jag vill.

- Känner du att de finansiella målen och budgetansvaret kan gå ut över servicen och att det finns alltför tigha ramar som kan gå ut över den goda servicen?

Ja i den bemärkelsen att jag kan inte plocka in en massa extra personal även om jag tycker att det skulle behövas. Vi har ju vår budget för alla kostnader att följa.

- Det verkar ju som att du har stort handlingsutrymme, vad tror du att det grundar sig på?

Vi har ansvaret för att driva den på ett bra och kostnadseffektivt. Det skulle bli svårt om fler chefer skulle komma in i den operativa verksamheten och styra och ställa. Det hade blivit rörigt. Det funkar nog precis som iland med det kanske är ännu mera decentraliserat då de säkert inte har chefer som sitter i samma hus. Jag har ju mina kollegor att samtala med så det blir ju ett stöd för mig. Det beror på hur uppstyrda organisationer är. I vår organisation kan jag påverka men måste ha underlag till varför jag vill göra det.

Intervju 8/5-2009 Stena Line, Anna Vieweg, Marknadschef Danmark,

Huvudkontoret, Danmarksterminalen, Göteborg

1. Vad är din position på Stena Line?

- Vilka är dina huvudsakliga arbetsuppgifter?

Är marknadschef på Danmarkslinjen inom Stena Line och positionen innebär ett ansvar för de svenska resenärerna som reser med linjerna.

2. Kan du kort berätta om din karriär på Stena Line?

- Om du haft andra positioner på Stena Line, känner du i så fall att det har hjälpt dig i din roll som chef och ditt dagliga arbete?

Rekryterades externt för tre år och är på samma position fortfarande inom företaget.

3. Vad anser du är viktiga verktyg för att underlätta ditt dagliga arbete?

- Varför?

Dator är det som jag använder mest, det är även viktigt att ha bra interna system. Att ha bra kontakter med människor både internt och externt är också väldigt viktigt. Det finns även organisatoriska faktorer så som forum för att koordinera beslutsgrupper och styrgrupper. Även medarbetarna är en viktig faktor.

4. Vad är det i ditt arbete som sätter gränser för vad du får/inte får göra?

- Finns det formella regelverk för vad du får/inte får göra?

Objectives används som ett styrmedel och kan innefatta allt. Budget är ett annat verktyg som måste uppnås. Det finns formellt nedskrivet då budget fungerar som en målsättning vilket används som ett styrmedel.

5. På vilket sätt påverkar dina chefer ditt dagliga arbete?

- Anser du att dina chefer har en god insikt i ditt dagliga arbete?

Det finns en nära kontakt mellan mig och cheferna. Jag träffar linjeledningen 1 gång i veckan. Cheferna har en god insikt i det dagliga arbetet men för att detta ska kunna ske krävs det en dialog från båda håll, alltså mycket viktigt med god kommunikation både internt och externt..

6. Känner du att du alltid har tillräckligt med befogenheter för att utföra ditt dagliga arbete?

- Om inte, i så fall i vilka situationer och hur löser du det?

- Anser du att dina befogenheter kan utgöra ett hinder?

Ja, oftast känner jag det. Dock kan det ibland vara att koordineringen kan vara ett litet hinder då man måste vi anpassa sig efter varandra och förändringar kan komma att påverka någon annan. Kan ibland inte fatta beslut förrän man haft möte med varandra.. Känner dock aldrig att det hade behövts lösare ramar för arbetet.

7. Anser du att det finns ett gap i vad personalen tror att du kan och får göra och vad du egentligen kan/får göra?

Nej. Jag tror att de är samstämmiga. Jag är väldigt öppen för min personal när det gäller denna typ av frågor, vi har ett nära samarbete. Kan dock hända med personal som återfinns på en annan avdelning är av en annan uppfattning då vi inte arbetar ihop på det sättet.

8. Kan du själv påverka de befogenheter du har och ditt dagliga arbete?

- Om ja på vilket sätt?

- Om inte, varför?

Ja om man vill så kan man göra det. Jag kan vara med att utforma de formella befogenheterna.

9. Känner du ibland att du inte fullt ut kan använda de befogenheter och handlingsutrymme som du har?

- om ja eller nej, varför

Koordinering kan ibland ställa till det då vi måste ta hänsyn till varandra innan vi fattar några omfattande beslut. Ett beslut som fattas på Danmarkslinjen kan få konsekvenser på andra linjer även om man inte tror det direkt.

10. Tror du att handlingsutrymmet skiljer sig åt mellan chefer på Stena Line?

- Om ja, varför?

- Om nej, varför inte?

Ja, men kan påverka sitt handlingsutrymme på alla plan. Dock kan det ha till skillnad att ju högre upp i organisationen man sitter ju mer kan man påverka när det gäller handlingsutrymmet.

11. Har ni inom Stena Line medarbetar samtal?

- Om ja, var används den informationen?

- Om nej, anser du att denna forma av undersökning hade kunnat bidra till företaget?

Vi inom Stena Line arbetar mycket med medarbetarsamtal, vad vi kallar Stena Voice. Detta för att utveckla individen men även för att varje avdelning som i sin tur kan leda till att vi växer som företag.

12. Har ni inom Stena Line någon form av kundundersökningar där kunderna kan beskriva hur de upplever sina möten med företaget?

- Om ja, vad används informationen till?

- Om nej, anser du att denna information hade kunnat bidra till företaget?

Vi genomför kundundersökningar väldigt ofta. Både ombord, i callcenter och vid incheckningen. Detta leder till ett nöjd kund index vilket som fungerar som Management by Objectives som i sin tur fungerar som ett styrmedel.

Intervju 8/5-2009 Stena Line, Claes G. Berglund, Linjeförstare Göteborg-Kiel/
Göteborg-Travemünde, Huvudkontoret, Danmarksterminalen, Göteborg

1. Vad är din position på Stena Line?

Jag är linjeförstare för två linjer; Göteborg – Kiel och Göteborg – Travemünde

Hälften av mitt ansvarsområde ligger på frakt och transporter och hälften på resor och ombordverksamhet. Ombordverksamheten innefattar butik, restaurang och hotell. Jag har ett koordinerat ansvar.

2. Kan du kort berätta om din karriär på Stena Line?

Ja, jag började här för cirka sex år sedan som group business controller. Då var jag mer eller mindre springpojke eller vuxentraineé under ganska lång tid. Jag var med och utvecklade strategifrågor och strategiplaner samt Management by Objectives frågor. Det gav mig väldigt bra insikt i hela organisationen. På den här tjänsten har jag suttit i ett år.

- Om du har haft andra positioner på Stena Line, känner du i så fall att det har hjälpt dig i din roll som chef och ditt dagliga arbete.

Ja absolut, jag fick en mycket bra inblick eftersom jag jobbade med hela Stena Line. Ombord och land är två helt olika världar, det är tyvärr ett ganska stort dike däremellan, två typer av livsstilar. Det gör att det är svårt att rekrytera till båtarna från land. Exempelvis om vi vill ha en bra kock från någon av restaurangerna i staden så är det svårt att locka denne till arbete ombord då det kräver en annorlunda livsstil. Många pratar också om att det saknar "livet ombord". Jag har en kille jag känner som jag pratar med ibland som jobbade på en av båtarna under många år, han säger ofta att han saknar livet ombord. Man skapar olika livsstilar. Det schema de har på båten, med "på och avveckor" gör det också svårt att skifta personalen eftersom folk har familjeliv och så vidare. Vi jobbar inte så aktivt med att minska den här klyftan i dagsläget, det är så olika verkligheter och livsstilar.

3. Vad anser du är viktiga verktyg för att underlätta ditt dagliga arbete?

Ja, det beror på vad man menar. Tekniskt sett så är mina viktigaste verktyg i mitt arbete telefon, dator och mail. Organisatoriskt sett skulle jag säga ledningen, min personal, jag arbetar genom ledningsgruppen. Jag har många kontaktytor att arbeta med i mitt arbete.

4. Vad är det i ditt arbete som sätter gränser för vad du får/inte får göra?

- Finns det formella regelverk för vad du får/inte får göra?

Vi har en Power Reserve List. Den behandlar främst vad jag som chef inte får göra. Sedan har vi Attesträtts dokument vilket beskriver hur stora summor pengar jag får använd i olika investeringar eller andra typer av utgifter. Främst är mina ramar ekonomiskt baserade. Vi har också ett formellt regelverk för legala ramverk. Vi är delvis finansierade av bonds i usa och de gubbarna kommer lite då och då på besök och då har vi lite sammanträden och presentationer. De har främst ekonomisk kontroll på oss. Sedan har vi olika objectives vi ska arbeta mot. De säger vd som ska uppnås under året. De specialutformas efter varje chefsroll. Jag skriver själv ned mina objektiva och har sedan ett samtal med min chef där vi går igenom dessa. Vi jobbar väldigt mycket efter delegerat ansvar, varje chef har eget ansvar. Det gör att chefen inte kan skylla på någon annan, han måste lösa det själv. Det fungerar mycket bra. Till stor del på grund av att vi har en mycket tydlig ägare, vilket är jättebra. Det gör att det inte finns någon prestige här, alla vet att alla pengar går till ägaren. Alla är medvetna om att vi spenderas hans pengar och att det är hans vinst. Han syns ute i företaget också vilket gör hans ledarskap tydligt.

5. På vilket sätt påverkar dina chefer ditt dagliga arbete?

Min chef har många andra linjer så han har fullt upp. Vi har möten en gång i månaden, främst är det koordineringsfrågor vi behandlar då. Det går i vågor lite hur mycket vi ses. De vet vad arbetet och positionen innebär men inte exakt vad det är jag gör varje dag.

- Anser du att dina chefer har en god insikt i ditt dagliga arbete?

Nej det skulle jag inte påstå. Vi jobbar mycket efter våra objectives, så huvudsaken är att jag uppnår dessa, sen bryr han sig inte så mycket om hur jag tar mig dit. Det handlar väldigt mycket om eget ansvar.

6. Känner du att du alltid har tillräckligt med befogenheter för att utföra ditt dagliga arbete?

Ja det gör jag

7. Anser du att det finns ett gap i vad personalen tror att du kan och får göra och vad du egentligen kan och får göra?

Nej egentligen inte. Vi har så tydlig kommunikation så det är normalt inga problem. Förutom två saker. Dels vad gäller investeringar och vad gäller IT-utveckling. Vi har bara ett IT-centrum och såklart räcker deras tid inte alltid till. Jag anser ju att mina problem är mycket viktiga såklart för att kunna sköta mitt jobb, men det kan vara mycket lång väntetid. Vi har ett resultatansvar för hela bolaget så personalen förstår mina ramar.

8. Kan du själv påverka de befogenheter du har och ditt dagliga arbete?

Ja, det är helt ok att överskriva mina befogenheter så länge jag kan motivera det. Jag tar de befogenheter som krävs för att uppnå målet.

9. Känner du ibland att du inte fullt ut kan använda de befogenheter och handlingsutrymme du har?

- om ja eller nej, varför?

Ja det beror mest på arbetsbelastning. Allting handlar om prioriteringar till slut. Jag har precis så mycket arbete som jag tar mig an, jag skulle kunna jobba dubbelt upp utan problem. Att sitta här med er en timma är också en prioritering jag gör. Vissa saker hinner jag inte eller orkar inte.

10. Tror du att handlingsutrymmet skiljer sig åt mellan chefer på Stena Line?

- om ja eller nej, varför?

Ja det tror jag. Erfarenheter spelar stor roll till exempel. Det egna ansvaret gör att man ibland inte vågar ta steg man kanske tror på. Bra erfarenhet gör att man kan säga "förra året gjorde vi såhär, så då kör vi på samma spår igen. Det fungerade bra sist" När man inte har den erfarenheten vågar man inte ta alla steg fullt ut även om man tror på dem. Ju högre upp i organisationen desto bredare scoop har man ju också.

11. Har ni inom Stena Lunde medarbetar samtal?

- om ja, var används den informationen?

Ja, minst 1 gång/år. Informationen används mellan medarbetare och chef. Den är framför allt till för att så tidigt som möjligt se om det finns några oklarheter, om hon eller han är nöjd eller missnöjd med något och om jag är nöjd med läget. I alla fall är det så jag använder samtalen.

12. Har ni inom Stena Line någon form av kundundersökningar där kunderna kan beskriva hur de upplever sina möten med företaget?

- om ja, vad används informationen till?

Ja, det har vi kontinuerligt. Det har ni säkert fått beskrivet från de andra intervjuerna. Vi följer det dagligen och redovisar resultaten. De påverkar också utformningen av våra objectives.

- Hur känner du att decentraliseringen och det egna ansvaret stämmer överens med den service som företaget ska leverera till kunderna?

Jag jobbar egentligen mot tre mål:

- *Medarbetarmål: medarbetarna ska uppges en 4a på en skala 1-5*
- *Kundmål: kundnöjdheten ska motsvara 52 %, idag ligger den på 48-49*
- *finansiella mål:*

Allting hänger ihop. Jag måste få min personal att inse att kunderna är de viktigaste för att skapa god ekonomi. Men för att kunna ge bra service är det också viktigt att medarbetarna mår bra. Hur nöjda medarbetarna är har stor inverkan på kundnöjdheten har vi sett. Allting handlar egentligen om prioriteringar och kunderna är en väldigt viktig prioritering. Jag försöker vara på båtarna några kvällar i veckan efter jobbet för att säga hej till personalen och prata med dem lite. Ibland står jag och tar emot gäster också. Att prata med gäster ger så mycket bra information. Var de ska åka, om de har åkt båten förut, varför de valde alternativet båt osv. Det är bland den bästa informationen man kan få. Service är A o O och syndlighet är jätteviktigt.

- Känner du att de finansiella målen står i motsats med att ge god service och att servicen får stå till sidan för de finansiella målen?

Jag upplever inte att den finansiella biten är ett problem, vi har så mycket eget ansvar. Men det är klart att det egna ansvaret kan skapa problem någon gång ibland (historien om killen och festnatten med kunden)

Det är väldigt viktigt att ge personalen som möter kunderna trygghet och befogenheter att lösa situationer. Vår personal har så mycket som 1000 euro att spendera fritt för snabbt och enkelt lösa ett problem, om en kund är missnöjd. Intressant är att det är ytterst få som använder sig av denna befogenhet. Jag tycker de borde utnyttja den mer! Att lösa problemen på plats och få kunden nöjd på en gång gör det så mycket lättare för oss på land, istället för att ta hand om klagomålshantering i efterhand. Att ta in mer personal innebär inte nödvändigtvis att det blir bättre service. Det handlar om vad varje person presterar.

Jag försökte rita upp en modell över det som ni vill undersöka, hur allting hänger ihop! Men jag vet inte om jag lyckades så bra dock.

Företagets bästa (föränderligt)
Man måste våga gå utanför sina befogenheter ibland för att uppnå uppsatta objectives.
Men ibland krävs det ännu mer för att uppnå vad som är företagets bästa.

