



LUNDS UNIVERSITET  
Campus Helsingborg

*Institutionen för Service Management*

# Finns empowerment i min storlek?

- en kvalitativ studie om empowerments tillämpning på mindre företag

Hajir Keyvan

Johan Lundquist

Mojgan Sohrabi

Handledare:

Katja Lindqvist

Pia Siljeklint

D-uppsats

VT- 2010

## **Abstract**

**Course:** Master thesis, Campus Helsingborg, Lunds Universitet, VT - 2010

**Title:** Finns empowerment i min storlek? – en kvalitativ studie om empowerments tillämpning på mindre företag.

**Authors:** Hajir, Keyvan, Johan Lundquist & Mojgan Sohrabi

**Tutor:** Katja Lindqvist & Pia Siljeklint

**Purpose of the essay:** The purpose of this essay is to research and analyze if the current empowerment research is applicable on smaller businesses.

**Method:** The thesis methodology is a qualitative study with semi - structured interviews.

**Keywords:** Empowement, Service encounter, Structure, Information.

### **Conclusion:**

The purpose of empowerment is to facilitate and streamline the service encounter, but also to make the employees feel secure in their professions. Structure and communication within the company are essential parts of a well functioning and efficient empowerment. Working side by side where there is opportunity for feedback reduces the risk of misunderstanding, which benefits the communication. Boundaries are required, in order to implement empowerment more easily. Even behavior and conduct of the store manager is essential for empowerment among employees.

## **Sammanfattning:**

**Vad:** D – uppsats, Campus Helsingborg, Lunds Universitet, VT - 2010

**Författare:** Hajir, Keyvan, Johan Lundquist & Mojgan Sohrabi

**Titel:** Finns empowerment i min storlek? – en kvalitativ studie om empowerments tillämpning på mindre företag.

**Handledare:** Katja Lindqvist & Pia Siljeklint

**Syfte:** Syftet med uppsatsen är att utreda och analysera om nuvarande empowermentforskning går att applicera på mindre företag.

**Metod:** Uppsatsen metod utgörs av en kvalitativ studie med semi – strukturerade intervjuer.

**Nyckelbegrepp:** Empowerment, Servicemöte, Struktur, Information.

### **Slutsatser:**

Ändamålet med empowerment är att underlätta och effektivisera servicemötet men också göra de anställda trygga i sin yrkesroll. För att empowerment ska vara väl fungerande krävs det att strukturen och kommunikationen på företaget är fungerande och effektiv. Att arbeta sida vid sida där det finns möjlighet till återkoppling minskar risken för missförstånd vilket gynnar kommunikationen. För att enklare implementera empowerment behövs det givna gränser. Även butikschefens agerande och handlingsätt är väsentlig för empowerment bland de anställda.

## Förord

Vi vill till en början tacka alla de personer som gjort det möjligt för oss att skriva den här uppsatsen. Besökta Nilsonbutiker för deras välvilja, engagemang, och trevliga bemötande och speciellt de personer som har ställt upp på intervjuer. Vi upplever att vi har haft ett trevligt och väl fungerande samarbete samt att de har ett stort intresse för vårt arbete. Vidare vill vi tacka våra handledare, Pia Siljeklint och Katja Lindqvist, för deras stöd och goda idéer under arbetets gång. Slutligen vill vi rikta ett stort tack till kunsansvarig, Richard Ek.

## Innehållsförteckning

1. Inledning.....	7
1.1 Problemformulering.....	7
1.2. Syfte.....	10
1.3 Frågeställningar.....	10
1.4 Avgränsningar .....	11
1.5 Disposition.....	12
2. Metod.....	13
2.1 Utgångspunkter .....	13
2.2 Tillvägagångssätt.....	14
2.2.1 Fallstudie.....	14
2.2.2 Val av datainsamlingsmetod.....	15
2.2.3 Urval .....	15
2.2.4 Genomförandet .....	17
2.2.5 Bearbetning .....	18
2.3 Metoddiskussion .....	20
2.3.1 Kvalitet .....	20
2.3.2 Uppsatsen etiska ståndpunkt .....	21
2.3.3 Begränsningar .....	22
3. Uppsatsens verktygslåda.....	23
3.1 Teoretiskt ramverk .....	23
3.2 Tjänst och servicemöte .....	24
3.2.1 Tjänstebegreppets framväxt.....	24
3.2.2 Servicemötet .....	26
3.3 Empowerment.....	28
3.3.1 Framväxten av empowerment.....	28

3.3.2 Definition .....	29
3.4 Uppsatsens förutsättningar .....	29
3.4.1 Struktur som förutsättning.....	30
3.4.2 Information som förutsättning.....	33
4. Analys .....	38
4.1 Strukturens påverkan .....	38
4.2 Informationens påverkan .....	45
5. Avslutande del.....	53
5.1 Strukturens påverkan .....	53
5.2 Informationens påverkan .....	55
5.4 Diskussion.....	58
5.5 Reflektioner.....	59
6. Källförteckning .....	60

## 1. Inledning

*”- Har ni någon gång kommit till en affär en minut efter stängningsdags och upptäckt att dörren är låst? Det var något viktigt ni behövde och ni såg att det fanns folk där inne så ni knackade på dörren, men ingen så mycket som tittade upp.*

*- Ja. Det hände så sent som i förra veckan!*

*- Vems fel tyckte ni det var? Vem skyllde ni på när ni körde därifrån?*

*- De anställda förstås! Jag slår vad om att chefen inte var där och att de anställda ville stänga för dagen. De tänkte förmodligen inte ett ögonblick på mig. De ville bara komma därifrån så fort som möjligt.*

*- Fel!”<sup>1</sup>*

### 1.1 Problemformulering

Exemplet ovan är hämtat från boken ”*Empowerment tar mer än en minut*”, och det är bara ett av många exempel som belyser hur invecklat ett servicemöte kan vara på grund av att personalen inte har den befogenhet eller information som krävs för att hjälpa kunden. Många gånger kan kunden få den hjälp som krävs, men processen tar längre tid och servicekvaliteten är inte lika bra som den kunde ha varit om kunden fått hjälp direkt. Om servicemötet inte går väl är det dock oftast personalen som interagerar med kunden som får försöka lösa problemet utifrån bristfällig information och begränsade möjligheter.<sup>2</sup>

---

<sup>1</sup> Blanchard, Ken, Carlos, John P. & Randolph, Alan. (1996). *Empowerment tar mer än en minut*. Licht & Licht Agency, Danmark.

<sup>2</sup> Blanchard, Ken, Carlos, John P. & Randolph, Alan. (1996).

Vi lever idag i ett tjänstesamhälle där det råder en hög konkurrens bland företagen. För att företag ska kunna locka och behålla kunder ställs det stora krav på personalen gällande kundanpassande lösningar. Detta är lättare sagt än gjort då personalens befogenheter inte alltid är uttalade. De vet inte hur långt de kan tänja på gränserna/riktlinjerna för att tillfredställa kunderna.

I USA växte begreppet empowerment fram under 1960-70 talet och syftade då främst till att ledaren/ledningen skulle delegera ut makt till sina anställda. Förespråkare för begreppet menade att genom att ge sina anställda mer makt skulle det motivera dem till att förse kunderna med bättre service.<sup>3</sup>

Empowerment har i modern tid fått en betydligt bredare innebörd i förhållande till när begreppet växte fram. Det används flitigt i organisatoriska sammanhang och betraktas överlag som något positivt.<sup>4</sup> Genom att tillämpa empowerment är tanken att de anställda ska känna en större delaktighet i företaget.<sup>5</sup> Enligt Rentzhog<sup>6</sup> är traditionella företag för trögt uppbyggda för att möta de krav som marknaden ställer idag. För att inte bli utkonkurrerade måste därför företagen följa med i marknadens förändringstempo. Rentzhog<sup>7</sup> menar att det går för långsamt att ständigt vänta på beslut från ledningen och framgångsreceptet är att ha personal som är bemyndigade att fatta egna beslut. Hur empowerment definieras och vilken innebörd begreppet har skiljer sig dock beroende på vilken kontext det används i.<sup>8</sup> Det är därför viktigt att den som tillämpar empowerment tar reda på vad begreppet betyder för dem och hur det kommer påverka deras verksamhet.<sup>9</sup>

---

3 Forsberg, E. & Starrin, B. (1997). *Frigörande makt – empowerment som modell i skola, omsorg och arbetsliv*. Stockholm: Gothia AB

4 Forsberg, E. & Starrin, B. (1997).

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

6 Rentzhog, O. (1998). *Processorientering: en grund för morgondagens organisationer*. Lund: Studentlitteratur.

7 Rentzhog, O. (1998).

8 Stewart, A M. (1994). *Empowering People*. Pitman, London.

9 Paper, J. & Johnson, J.J. (1997). *A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory*. Oxford: Blackwell Publisher.



Bowen och Lawler<sup>10</sup> hävdar att det råder en viss osäkerhet kring empowermentbegreppets betydelse, hur det fungerar i praktiken och hur det ska implementeras. Det här argumenterar även Wyer och Mason<sup>11</sup> för som i sin artikel *Empowerment in small Businesses* skriver att det saknas en tydlig definition av vad det är. De ställer sig vidare kritiska till om den nuvarande empowermentforskningen faktiskt går att applicera på mindre företag och de menar att det är fel att behandla små företag på samma sätt som stora företag. Ett litet företags organisatoriska problem är lika komplexa som de problem ett stort företag har. Skillnaden är att problemen skiljer sig åt och de menar därför att det är fel att jämföra ett litet och ett stort företag.

Hur empowerment definieras och implementeras påverkas av en rad olika faktorer. För att undersöka huruvida Bowens, Lawlers, Wyers och Masons<sup>12</sup> tankar kring appliceringen av empowerment på mindre företag har vi valt att undersöka två typer av förutsättningar, företagets struktur och dess informationsflöde. Vad gäller företagets struktur så menar Zeitmal och Bitner<sup>13</sup> att det är viktigt att företaget är organiserat på ett sätt som främjar personalens utveckling. Den forskning som vi tagit del av argumenterar för att personalen bör arbeta efter givna gränser. Personalen får genom gränserna möjlighet att ta ägarskapet till mötet med kunden.<sup>14</sup> Den andra förutsättningen som kommer att tas upp i uppsatsen är hur informationsflödet påverkar utfallet av empowerment. Ett väl fungerande informationsflöde ökar personalens ansvarskänsla och gör att risken för missförstånd minskar.

---

<sup>10</sup> Bowen, D E. & Lawler, E E. (1995). Empowering service employees. Sloan Management Review, Summer & Bowen. David E, Lawler III & Edward E. (1992) The Empowerment of Service Workers: What, Why, How, and When. Sloan Management Review, Vol. 33, No. 3, s 31-40.

<sup>11</sup> Wyer, P. & Mason, J. (1999). Empowerment in small businesses. Participation and Empowerment: An international Journal, Vol. 7. Nr 7.

<sup>12</sup> Bowen, D E. & Lawler, E E. (1995), David E, Lawler III & Edward E. (1992) & Wyer, P. & Mason, J. (1999).

<sup>13</sup> Zeitmal och Bitner I Korczynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work*. Basingstoke: Palgrave.

<sup>14</sup> Lashley, Conrad. (2001) Empowerment – HR strategies for service excellence. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, Storbritannien.

## **1.2. Syfte**

Precis som ovanstående forskning lyfter fram så anser även vi att för att ett företag ska kunna vara framgångsrikt så är det viktigt att de kan följa med i marknadens förändringstempo. Vilken strategi ett företag väljer kan variera, men många gånger spelar de anställda en stor roll i företagets med- respektive motgångar. Därför menar vi att det är viktigt att personalen får möjlighet att ta kontroll över mötet med kunden.

Hur ett kundmöte ser ut är många gånger beroende av ett företags storlek. I ett mindre företag kan kunden direkt komma i kontakt med samtliga anställda medan i ett stort företag kanske interaktionen endast sker med speciellt anställd frontpersonal. Vi menar således att storleken på ett företag påverkar dess struktur och dess informationsflöde. I mindre företag finns många gånger inte lika tydliga gränser för vad personalen får göra och inte göra. Eftersom att vi anser att storleken påverkar ett företags struktur och informationsflöde väcktes ett intresse och en nyfikenhet hos oss att undersöka om den empowermentforskning som vi valt ut går att använda gentemot stora såväl som mindre företag. Det här har bidragit till att följande syfte utformats;

Syftet med uppsatsen är att utreda och analysera om nuvarande empowermentforskning går att applicera på mindre företag. För att kunna diskutera och analysera syftet har vi studerat teoretiskt material och samlat in empiri via intervjuer.

## **1.3 Frågeställningar**

De förutsättningar, för att empowerment ska falla väl ut, som uppsatsen kommer att undersöka är som sagt strukturens och informationsflödets påverkan. Eftersom vi menar att strukturen och informationsflödet påverkas av företags storlek ställer vi oss frågan.

- Är tillämpningen av empowerment beroende av företagets storlek?

Då information sänds ut i ett företag är det många gånger skillnad på vad sändaren vill få ut och det som faktiskt kommer ut. Hur informationen sänds ut är kopplat till företagets storlek. I ett stort företag är ofta kommunikationsleden fler i förhållande till ett litet företag. Då informationen sänds ut är det viktigt att mottagaren kan återkoppla till sändaren för att säkerhetsställa att informationen tolkats korrekt. Hur återkopplingen ser ut är bland annat kopplad till företagets storlek. I ett mindre företag, där kommunikationsleden är färre, är möjligheten till direkt återkoppling större i förhållande till ett företag med flera kommunikationsled. Därför ställer vi oss frågan.

- Spelar kommunikationen inom företaget någon roll för implementeringen av empowerment?

#### **1.4 Avgränsningar**

I uppsatsen har vi valt att avgränsa oss från kundernas perspektiv, huruvida empowerment kan appliceras på en Nilson-butik. Fokus är istället vad som sker internt inom företaget och hur det i slutändan kan påverka servicemötet med kunden. Vidare har vi inte studerat Nilson utifrån koncernens perspektiv utan vi har behandlat varje butik som ett eget företag där butikschefen är den högsta ledaren.

Den empiriska studien innefattar tre stycken Nilsonbutiker, alla belägna i Malmö. Anledningen till att vi har valt ut tre butiker har dels varit för att inte få ett för brett material, men även på grund av de regler gällande tids- och kvantitetsbegränsningar som funnits under arbetsprocessen. Eftersom vi har studerat varje butik som ett enskilt företag syftar Nilson, varje gång det används i uppsatsen, till de tre butikerna och inte

till koncernen Nilson. Vidare hänvisar vi till Nilson som ett litet företag i uppsatsen. Med litet företag menar vi ett företag där antalet anställda är få och de arbetar under samma tak samt sida vid sida varje dag.

## **1.5 Disposition**

Uppsatsens inleds med ett kapitel där vi problematiserar och presenterar uppsatsens syfte som är att undersöka om nuvarande empowerment forskning går att applicera på mindre företag. Därefter redogör vi för vårt metodval och tillvägagångssätt i uppsatsen. I det tredje kapitlet presenterar vi de teorier som utgör uppsatsens verktyglåda samt hur de kommer att användas. Kapitlet inleds med att ta upp begreppet servicemöte, som vi sedan använder som ett instrument för att mäta utfallet av empowerment. Därefter redogör vi för uppsatsens definition av empowerment, innan vi lyfter fram de förutsättningar som kommer att användas för att behandla uppsatsens syfte. I det fjärde kapitlet har vi valt att lyfta in vårt empiriska material och analysera det med hjälp av den utvalda teorin. Vi har alltså inte valt att redovisa fallstudien i ett enskilt kapitel, utan empirin och teorin går in i varandra. Tanken är att läsaren tydligare ska se intervjupersonernas historier och vi hoppas, genom att ständigt lyfta in intervjupersonernas ord, göra texten mer levande. I den avslutande delen av uppsatsen lyfter vi först fram de slutsatser som vi kommit fram till under arbetets gång. Därefter följer en diskussion och reflektion av resultatet.

## 2. Metod

I det här kapitlet redogör vi för vilken metod och vilket förhållningssätt vi har utgått från. Först beskrivs våra utgångspunkter, det vill säga vilken metod som har använts. Därefter utredes genomförandet av studien och i slutet av kapitlet diskuterar vi kring kvaliteten av det insamlade material samt studiens begränsningar.

### 2.1 Utgångspunkter

Syftet med uppsatsen har varit att utreda och analysera om nuvarande empowermentforskning går att appliceras på en mindre företag. För att kunna göra detta har vi valt att utifrån ett deduktivt synsätt använda oss av en kvalitativ undersökning<sup>15</sup> I en kvalitativ undersökning är fokus främst att finna beteendemönster i det insamlade materialet.<sup>16</sup> Tanken är sedan att tolka materialet och försöka att lyfta fram mänskliga egenskaper som kan vara svåra att mäta och kvantifiera.<sup>17</sup>

Genom att använda oss av en kvalitativ metod kan vi tydligare förankra utvalda teorier i empirin, det vill säga verkligheten. Den kvalitativa metoden ger oss även möjlighet att lyfta fram de motsägelser som vi funnit och sedan presentera olika förklaringar i analys och slutsatser. Vi har alltså inte behövt förutsätta att det finns en korrekt förklaring utan samma metod kan leda fram till olika slutsatser.<sup>18</sup>

Det finns dock nackdelar med att använda en kvalitativ metod som bör betonas. Både Bryman och Denscombe<sup>19</sup> hävdar att kvalitativ data är mindre representativ och svårare att generalisera i jämförelse med kvantitativ data. De argumenterar vidare för

---

<sup>15</sup> Bryman (2007). Samhällsvetenskapliga metoder. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi. s. 21-22

<sup>16</sup> Denscombe, M. (1998). Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna. Lund: Studentlitteratur. s. 244-245

<sup>17</sup> Bryman, Alan (2007).

<sup>18</sup> Denscombe (1998) s. 259-260

<sup>19</sup> Bryman (2007) s. 269-271 & Denscombe (1998) s.260-261

att forskaren själv spelar en stor roll i tolkningsprocessen och att undersökningarna därför blir subjektiva<sup>20</sup> samt att forskaren kan ”blunda” för obehagliga situationer som kan uppstå i undersökningen.<sup>21</sup> Det finns även en risk att den riktiga betydelsen dekontextualiseras och tas bort från sin ursprungliga kontext då materialet transkriberas. Det är av stor vikt att vara uppmärksam så att inte förklaringen blir förenklad och transparent på grund av att forskaren tar bort material då denne försöker identifiera mönster i materialet.<sup>22</sup> Därför är det viktigt att bortse från sina egna intressen vid insamlingen.<sup>23</sup> Trots den kritik som riktas mot den kvalitativa metoden har vi valt att använda oss av denna i strävan om att ha tillräckligt stor kontroll över våra attityder för att agera så opartiskt som möjligt. Vi anser även att metodens styrkor är fördelaktiga i processen att få en djupare förståelse för uppsatsens forskningsområde och syfte.

## **2.2 Tillvägagångssätt**

I den här delen kommer vi att redovisa hur vi har samlat in empiri, hur urvalsprocessen har gått till, hur insamlingen har gått samt argumentera för valet av metod.

### **2.2.1 Fallstudie**

Det tillvägagångssätt som har använts i uppsatsen är en fallstudie. Genom en fallstudie är *”målsättningen att belysa det generella genom att titta på det enskilda”*.<sup>24</sup> Vi anser att det stämmer bra överrens med den kvalitativa studien eftersom den studerar fenomen på djupet och endast har för avsikt att studera en undersökningsenhet vilket gör att forskaren kan koncentrera ansträngningarna. Vidare sker oftast en fallstudie i en naturlig miljö för intervjupersonen och studien bestämmer inte vilka eller vilken

---

20 Bryman (2007) s. 269-271 & Denscombe (1998) s. 260-261

21 Kaijser i Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur s. 27

22 Bryman (2007) s. 269-271 & Denscombe (1998) s. 260-261

23 Fägerborg, Eva (1999). *Intervjuer*. I Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.s. 61

24 Denscombe (2000) s. 41

metod som ska användas utan forskaren kan använda de källor och data som situationen kräver. Forskaren är därför inte pressad att kontrollera omständigheterna utan snarare undersöka företeelser.<sup>25</sup> Fallstudien genomfördes under tre dagar där samtliga gruppledare deltog. Den utfördes på tre stycken Nilsonbutiker belägna i Malmö. Varje butik hade mellan tre till fem anställda. I samtliga butiker arbetade kollegerna tätt ihop och tog hjälp av varandra vid behov. De anställda i butikerna var både hel- och deltidsanställda. Två av butikerna hade varsin butikschef medan den tredje butiken, under intervjutillfällena, inte hade någon uttalad butikschef.

### **2.2.2 Val av datainsamlingsmetod**

För att få in användbart material till fallstudien har vi valt att utföra kvalitativa intervjuer. Metoden kräver mycket förarbete<sup>26</sup>, men det krävs ingen omfattande utrustning utan metoden bygger på kunskap och färdigheter som forskaren har.<sup>27</sup> Fördelen med att använda sig av kvalitativa intervjuer är att de är flexibla<sup>28</sup> och ger forskaren detaljerad information om intervjupersonen.<sup>29</sup> Eftersom syftet med uppsatsen är att analysera om nuvarande empowermentforskningen kan appliceras på mindre företag anser vi att kvalitativa intervjuer, genom sin flexibilitet, skapar goda förutsättningar för att samla in användbart material.

### **2.2.3 Urval**

Anledningen till att vi valde att undersöka ett serviceföretag som Nilson, är för att de är beroende av att hela tiden skapa positiva servicemöten med sina kunder. Vilket stämmer bra överrens med uppsatsen syfte som vill utreda hur väl nuvarande empowermentforskning kan appliceras på mindre företag. Vi tog kontakt med företaget genom en kontakt som vi har och därefter blev vi tilldelade en kontaktperson. Denne deltog sedan själv på en intervju och hjälpte oss även att

---

<sup>25</sup> Denscombe (2000) s. 42-45 & 53

<sup>26</sup> May, T. (1997). Samhällsvetenskaplig forskning. Lund: Studentlitteratur. s 161

<sup>27</sup> Denscombe (1998).s. 130

<sup>28</sup> Bryman. (2007)

<sup>29</sup> Denscombe (1998) s. 132 & May (1997) s.148

komma i kontakt med resterande intervjupersoner som deltog under intervjuprocessen. Vi anser att vi fick en bra respons från samtliga intervjupersoner och alla har varit hjälpsamma vilket har underlättat samarbetet. Överlag har vi fått utfylliga svar på intervjufrågorna, men vi har samtidigt inte haft någon svårighet att höra av oss till en specifik person igen för att kontrollera eller fylla ut ett svar. Det goda samarbetet med Nilson har skapat en trygghet för oss då arbetet med uppsatsen har skett under begränsad tid.

De intervjupersoner som vi har kommit i kontakt med har skett genom vad Bryman<sup>30</sup> benämner som bekvämlighetsurval. Det innebär att vi har intervjuat de personer som har haft tid, velat bli intervjuade och dem som vi har haft möjlighet att komma i kontakt med. Vi har inte haft möjlighet att komma i kontakt med vem som helst men genom kontaktpersonen har vi fört en diskussion och önskan där strävan har varit att komma i kontakt med personer med olika kön samt olika yrkespositioner. Anledningen till detta har varit för att skapa en stor bredd och samla in synpunkter från personer med olika preferenser.<sup>31</sup> Bekvämlighetsurvalet har gjort att vi själva inte har haft något större inflytande över intervjupersonerna. Vi anser dock inte heller att vår kontaktpersons egna preferenser har haft något större inflytande över utfallet eftersom begränsningarna främst har berott på om personalen haft möjlighet eller inte.<sup>32</sup>

Vi har kommit i kontakt med majoriteten av de personer som arbetar i butikerna, även fast vi inte har utfört intervjuer med alla. Personerna har haft varierande positioner, allt från butikschef till extrapersonal, och deras kön och ålder har varierat i den mån det varit möjligt. De svar vi har fått under intervjuerna har varit lika och vi tror därför inte att utfallet hade varierat särskilt mycket om vi kommit i kontakt med några andra personer från Nilson.

---

30 Bryman (2007)

31 Bryman (2007) s. 114-115, 313

32 Bryman (2007) s. 101



#### 2.2.4 Genomförandet

De kvalitativa intervjuer som utfördes på Nilson gjordes i form av semi – strukturerade intervjuer där fem personer intervjuades under cirka sju timmar totalt. De semi – strukturerade intervjuerna gav oss flexibilitet och frihet att fördjupa de svar som vi fick eftersom det skapades en dialog med intervjupersonen.<sup>33</sup> Denne fick också möjlighet att utveckla sina tankar mer utförligt i förhållande till om intervjupersonen hade varit styrd av standardiserade frågor.<sup>34</sup> Vi var noga med att inte glida ifrån ämnet utan arbetade efter en förutbestämd intervjuguide. Det gav oss en tydlig bild av vad vi ville uppnå i varje intervju, samtidigt som vi kände friheten att ställa frågor som eventuellt uppstod under en specifik intervju.<sup>35</sup> För att kunna arbeta framgångsrikt på det här sättet menar Kvale<sup>36</sup> att det är viktigt att vara påläst och kunnig om ämnet. Något som vi anser att vi var eftersom vi under fyra veckor innan intervjuerna arbetat med att fördjupa oss och ta fram de teorier som vi ansåg var relevanta för uppsatsens syfte. Det gjorde att vi hade en klarare bild av vilken information som vi sökte och vi kunde därför vara mer precisa i insamlingsarbetet.

Den vanligaste typen av semi – strukturerade intervjuer är personliga intervjuer. Styrkan med dem är att de dels är enkla att arrangera och det är lättare att kontrollera en intervjuperson i förhållande till två eller flera.<sup>37</sup> Under intervjuerna försökte vi undvika ledande- och känsliga frågor och strävade hela tiden efter att förhålla oss neutrala i förhållande till intervjupersonen.<sup>38</sup> Vi arbetade efter att skapa en trygghet hos intervjupersonen för att denna skulle svara sanningsenligt och inte efter vad intervjupersonen upplevde att vi ville höra.<sup>39</sup> May<sup>40</sup> menar att tillit är avgörande för

---

33 May (1997) s. 150

34 May (1997) s. 150-151 & Denscombe (1998) s. 135

35 Bryman (2007) s. 301-304

36 Kvale, Steinar (1997). Den kvalitativa forskningsintervjun. Lund: Studentlitteratur 2007 s. 82

37 Denscombe (1998) s. 136

38 Denscombe (1998) s. 249-250

39 Denscombe (1998) s. 139

40 May (1997) s. 159-161

resultatet av en intervju och det är viktigt att de inblandade personerna har en trygghet till varandra. Vi inledde därför varje intervju med frågor vars syfte var att lätta upp stämningen och få intervjupersonen att känna sig trygg med situationen. Några av intervjupersonerna öppnade upp sig snabbt medan det tog längre tid innan vi kunde ställa mer utforskande frågor till vissa personer. I slutändan av varje intervju upplevde vi att intervjupersonen var deltagande och hade en större förståelse till syftet med intervjun i förhållande till vad denne hade i inledningen av intervjun, då vi fortfarande var främmande för varandra. Vi ställde samma inledande frågor till varje intervjuperson, men beroende på vilken information som framkom kunde uppföljningsfrågorna variera. Det här var inget medvetet utan bara ett resultat av varje specifik intervjusituation.<sup>41</sup>

Intervjuerna utförde vi under tre dagar. Alla intervjuerna utfördes i den specifika butikens mötesrum och alla gruppmedlemmar deltog på varje intervju. Eftersom vi inte spelade in intervjuerna fokuserade två personer på att anteckna medan en tredje person ställde frågorna. Vem som gjorde vad ändrade vi mellan varje intervju och personerna som antecknade ställde också frågor även fast deras fokus främst var att anteckna.

### **2.2.5 Bearbetning**

Trost<sup>42</sup> menar att det är en fördel om transkriberingen av insamlat material görs av de personer som har deltagit på intervjun eftersom de kan ha samlat in andra viktiga intryck än det som blivit sagt under intervjutillfället. Vi valde att inte spela in intervjuerna utan istället förlita oss på de anteckningar som vi förde under intervjuerna. May<sup>43</sup> hävdar att det finns både för- och nackdelar med att spela in sina intervjuer. Han argumenterar bland annat för att människor kan bli mer hämmade om det dem säger blir inspelat. Han menar även att det är en lång process att transkribera

---

41 Kvale (2007) s. 123-124

42 Trost, J. (1993). Kvalitativa intervjuer. Lund: Studentlitteratur.

43 May (1997) s. 168-169

de inspelade intervjuerna i efterhand i förhållande till att använda sig av sina anteckningar. Däremot lyfter han fram att inspelning kan vara en fördel därför att intervjuaren kan rikta all sin uppmärksamhet till intervjupersonen och dennes kroppsspråk istället för att föra anteckningar. Han argumenterar också för att det är enklare att klassificera materialet och det minskar risken för att intervjuaren ersätter intervjupersonens ord med sina egna. Vi menar dock att eftersom alla gruppmedlemmar var delaktiga på intervjuerna kunde en person fokusera på intervjupersonen och de två andra kunde inrikta sig på att anteckna. För att minska sannolikheten för att någon information skulle gå förlorad transkriberade vi materialet direkt efter varje intervju och var noga med att alla förstått svaren likadant. Då vi hade olika tolkningar av vad intervjupersonen menade kontaktade vi denne igen för att säkerhetsställa att vi förstått svaret korrekt.

När varje enskild intervju var transkriberad kategoriserade vi materialet för att kunna lyfta fram det som berörde uppsatsens syfte och teoretiska intresse.<sup>44</sup> Denscombe<sup>45</sup> hävdar att kvalitativ data måste sammanställas i ett likartat format innan den kan analyseras. Då bli det enklare att bryta ner materialet för att sedan ställa materialet mot varandra och hitta likheter och olikheter samt att sälla bort det som inte känns relevant.<sup>46</sup> Det här kallas att ta fram beskrivningskategorier<sup>47</sup>, motivordlistor<sup>48</sup> eller att fastställa forskningsmetoder<sup>49</sup>. Oavsett benämning syftar de till att underlätta för forskaren att finna kopplingar och specifika mönster i det material som samlats in.<sup>50</sup> Genom att arbeta med den här metoden anser vi att vi på ett enkelt sätt kunde ta fram information som underlättade arbetet och diskussionen av syftet.

---

44 Strauss i May (1997) s. 169

45 Denscombe (1998) s. 245-246

46 Strauss & Corbin i Denscombe (1998) s. 247-248 & Uljens, M. (1989). Fenomenografi: forskning om uppfattningar. Lund: Studentlitteratur.

47 Uljens (1989)

48 Mills i May (1997) s. 171

49 May (1997) s. 169-170

50 Miles & Huberman i Denscombe (1998) s. 171

## **2.3 Metoddiskussion**

I följande avsnitt är syftet att diskutera kvaliteten av det material som samlats in och vilka begränsningar som har funnits under arbetets gång.

### **2.3.1 Kvalitet**

För att bedöma kvaliteten av det material vi har samlat in till uppsatsen har vi valt att använda oss av begreppet trovärdighet som Lincoln och Guba<sup>51</sup> använder för att värdera kvaliteten av en undersökning. De menar att trovärdigheten kan granskas genom begreppen tillförlitlighet, överförbarhet, pålitlighet och konfirmering.

Gällande tillförlitligheten har vi under arbetets gång försökt att återge den information som vi har tagit del av på ett korrekt sätt. Vi har efter varje utförd intervju sammanfattat det som blivit sagt, kontrollerat om det är okej att använda informationen i uppsatsen, erbjudit intervjupersonerna att ta del av uppsatsen innan den publicerats. Vi kommer även efter publikationen att redovisa resultatet för inblandade personer. Innan vi utförde intervjuerna tog vi kontakt och bokade tid med berörda personer, vi valde att inte tala om syftet med undersökningen eller skicka ut intervjufrågorna för att minimera möjligheten till att intervjupersonerna i förväg skulle fundera över sina svar. Överförbarheten av det material som vi samlat in påverkas delvis av hur väl vi har beskrivit studieobjektet. Avsikten med uppsatsen har aldrig varit att redogöra för en närmare beskrivning av Nilson utan att generellt analysera hur väl nuvarande empowermentforskning går att applicera på mindre företag. Pålitligheten av de resultat som framkommit kan vara svårare att bedöma eftersom insamlingen har skett genom mänskliga interaktioner. Svaren kan därför variera beroende på omständigheter som rådde den specifika dagen som vi utförde intervjun. En person som varit stressad den dagen kanske inte svarade lika utförligt som denne hade gjort en annan dag och utifrån andra villkor. Vi har även strävat efter att tydligt redogöra för vår forskningsprocess för att ytterligare styrka de forskningsresultat som presenterats. Vad gäller konfirmeringen har vi i metodkapitlet försökt att tydligt redogöra för vad vi har gjort, varför vi gjort det och vad det skall

---

51 Lincoln & Guba i Bryman (2007) s. 45-46

leda fram till. Under processen har vi ständigt strävat efter att vara neutrala i förhållande till den information vi tagit del av.<sup>52</sup> Vi menar dock, precis som Pripp<sup>53</sup>, att det är omöjligt att inte påverkas av sina egna värderingar och därför inte möjligt att ha ett objektiva förhållningssätt. Vi har däremot försökt att vara opartiska och åsidosätta egna värderingar samt hålla oss passiva under intervjuerna och inte ställa ledande frågor.<sup>54</sup>

### **2.3.2 Uppsatsen etiska ståndpunkt**

Under en forskningsstudie menar Kvale<sup>55</sup> att det är viktigt att den följer vissa etiska riktlinjer för att de inblandade inte ska känna sig kränkta under arbetets gång eller då det färdiga resultatet presenteras. De kriterier som lyfts fram är att deltagarna bör ha informerats om samtycke, konfidentialitet och en uppfattning av konsekvenserna med uppsatsen. Då intervjuerna utförts har vi informerats om syftet med uppsatsen och vi har talat om för dem att deltagandet är helt frivilligt och att de när som helst under processen har möjlighet att dra sig ur. Vi har även kommit överrens med varje intervjuperson om vad de anser vara ”för känslig” information och därför skapat ett samtycke gällande vad vi har publicerat. Ovanstående anser vi har varit tillräckligt för att uppfylla ett informerats samtycke. Vidare har vi i mötet med intervjupersonerna garanterat dem konfidentialitet, det vill säga att de är anonyma i uppsatsen. Eftersom studieobjektet och det insamlade materialet är begränsat har det ibland varit svårt att styrka en persons anonymitet. En del information har underförstått kunnat kopplas till en specifik person och vi har därför fått värdera användbarheten av informationen, för att inte avslöja någons identitet. Den sista punkten för att, enligt Kvale<sup>56</sup>, uppfylla god forskningsetik är att ge något tillbaka till dem som deltagit och varit en vital del för uppsatsens utfall. Vi kommer därför, som nämnts tidigare, lämna den färdiga uppsatsen till deltagare som är intresserade. Vi

---

52 Bryman (2007)

53 Pripp, O. (1999). *Reflektion och etik*. I Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.s. 41

54 Denscombe (1998) s. 244-245 & Bryman (2007) s. 37-38

55 Kvale (1997)

56 Kvale (1997)

hoppas också att deltagarna fått ut något av att uttrycka sina synpunkter och funderingar i en annorlunda miljö än vad de normalt är vana vid även fast de i slutändan inte tar del av uppsatsen.

### **2.3.3 Begränsningar**

Det företag som vi valde för att utföra vår studie på har utan tvekan påverkat resultatet av uppsatsen. Dels är deras situation specifik och även fast den går att jämföra med liknande verksamheter skiljer den sig. Något annat som har påverkat utfallet är vilka personer som har intervjuats. De butiker som vi har riktat oss till har ett begränsat antal anställda vilket har gjort att valmöjligheterna har varit begränsade. Vidare har vi fått rätta oss efter vilka personer som har varit tillgängliga och intresserade av att bli intervjuade. Dock har intresset från möjliga intervjupersoner varit stort och begränsningarna i detta fall har främst berott på tillgänglighet. Sammantaget är vi nöjda med det material som samlats in och vi har under arbetets gång och i efterhand kan vi konstatera att fältarbete är något som kan liknas vid en ständig lärandeprocess där det alltid finns utrymme till förbättring.<sup>57</sup>

---

57 Jfr Kaijser (1999) s. 27

### **3. Uppsatsens verktyglåda**

I nedanstående kapitel presenteras de teorier som kommer att utgöra uppsatsens verktyglåda samt hur de kommer användas. Verktyglådan tar först upp begreppen tjänst och servicemöte. Genom servicemötet studerar uppsatsen utfallet av vår insamlade empiri. I den här delen lyfter uppsatsen fram två olika exempel på servicemöten som är relevanta för vårt studieobjekt. Tanken är att läsaren skall få en djupare förståelse för vår insamlade empiri. Vidare i nästa del får läsaren en genomgång av begreppet empowerment. För att denne skall förstå vad empowerment betyder och hur det kommer att behandlas i uppsatsen, lyfts det fram en tydlig definition av hur uppsatsens definierar empowerment. I nästa del av teorin relateras empowerment till vårt valda syfte genom att lyfta fram två olika förutsättningar för empowerment. Det här görs för att läsaren skall förstå huruvida nuvarande empowerment forskning går att applicera på mindre företag.

#### **3.1 Teoretiskt ramverk**

Det teoretiska ramverket baserar sig på litteraturstudier som behandlar servicemötet, empowerment samt kommunikation. Inom fenomenet servicemöte är Grönroos och Normanns forskning mest väsentlig i uppsatsen. Christian Grönroos är professor med inriktning mot tjänste- och relationsmarknadsföring. Richard Normann är mest känd för sin definition av servicemötet, som han beskriver som sanningens ögonblick. Dessa begrepp används flitigt i uppsatsen för att beskriva funktionen och vikten av ett servicemöte.

Inom empowermentforskningen utgår uppsatsen främst från teorier av Rentzhog, som talar om företagets uppbyggnad och de anställdas delaktighet för att möta de krav som ställs från markanden. Stewart som talar om empowerment och dess innebörd i olika kontexter, Korcinsky talar om hur företag skall arbeta för att få de bästa utav sina anställda i varje servicemöte. Korcinskys teorier behandlar företagets struktur som förutsättning för utfallet av empowerment. Avsnittet använder även teorier från

Lashley som lyfter fram betydelsen av kommunikation samt gränser som fastställs av ledningen där den anställda får agera inom.

Kommunikation som förutsättning går in på djupet med hjälp av teorier från Lars Åke Larsson som talar om olika kommunikationsmetoder, de formella och informella. Vidare används det främst teorier från Nonaka som lyfter fram betydelsen av kunskap och dess överföring inom företag.

Ovan teorier ställs i sin tur emot artiklar från Bowen och Lawler vars forskning lyfter fram empowerment som en ekvation som endast fungerar om alla element så som makt, kunskap, belöning samt information sätts ihop. Även artiklar skrivna av Peter Wyer, Jane Mason och Harley, William B är relevanta för uppsatsen, då dessa behandlar principer och förutsättningar för ett fungerande empowerment. Avhandlingar skrivna av Wyer och Mason används som stöd till uppsatsens syfte då den ställer sig kritisk till om nuvarande empowermentforskning går att applicera på mindre företag.

## **3.2 Tjänst och servicemöte**

I följande avsnitt presenteras begreppen tjänst och servicemöte kortfattat. Inledningsvis görs det en återblick av tjänstebegreppets framväxt. Därefter förklaras begreppet servicemöte och dess koppling till tjänstebegreppet. Slutligen redogörs det för hur begreppet servicemöte kommer att användas vidare i uppsatsen.

### **3.2.1 Tjänstebegreppets framväxt**

Under 1960-talet utgjorde industrisysselsättningen den största andelen av arbetsmarknaden. Därefter avtog den sakta och tjänstesektorn började spela en mer betydande roll. Utvecklingen av tjänstesamhället ledde till att runt 1970-talet började allt fler företagsekonomer intressera sig för fenomenet tjänst. Mellan 1960-80 talet



framkom det en mängd olika definitioner av begreppet.<sup>58</sup> Den generella definitionen av tjänst är vidsträckt, men en vanlig utgångspunkt är att tjänster är abstrakta och skiljer sig från påtagliga ting som varor och produkter.<sup>59</sup> John Rathmell<sup>60</sup> beskrev en tjänst som ”a deed, a performance, or an effort”.<sup>61</sup> Christian Grönroos,<sup>62</sup> en av företrädarna inom nordisk tjänsteforskning, föreslog år 1990 en definition av begreppet som lyder;

*”En tjänst är en process som består av en rad mer eller mindre påtagliga aktiviteter som vanligen, men inte nödvändigtvis alltid, sker i samverkan mellan kund och servicepersonal och/eller fysiska resurser eller varor och/eller tjänsteleverantörens system, och som utgör lösningar på kundens problem”.*

Det som kom att uppmärksammas var att tjänster var aktiviteter, något som utfördes. Det här ledde till att fokus riktades på frontpersonalen. Anledningen var för att frontpersonalen oftast är de som är i kontakt med kunden och de som utför aktiviteten. Därför har deras handlingar en stor betydelse för den sociala interaktionen mellan kund och tjänsteföretag. Utfallet av interaktionen är nämligen det som formar kundens upplevelse av tjänsten.<sup>63</sup>

---

58 Grönroos, Christian. (2002) Service Management och marknadsföring – En CRM ansats. Liber Ekonomi, Malmö s. 58

59 Brown, S. Fisk, R & Bitner, M. 1994. The development and emergence of service marketing thought. International journal of services industry management, vol5

60 Eksell i Corvellec, H & Lindquist, H (red.) (2005) Servicemötet – Multidisciplinära ansatser. pp.11-31. Malmö:Liber s. 12

61 <http://www.ne.se/service>

62 Grönroos (2002)

63 Eksell i Corvellec & Lindquist (2005) s.13

### **3.2.2 Servicemötet**

Ett servicemöte uppstår då en kund och ett företag kommer i kontakt med varandra. Kunden söker en lösning på ett behov och företaget försöker att fylla det efterfrågade behovet med en tjänst. Grunden för definitionen av ett servicemöte är den sociala interaktionen. Det är den som anses ha en avgörande roll för företagets framgång i ett servicemöte. Eftersom interaktionen är målorienterad bör servicemötet skiljas från andra former av mänskliga interaktioner.<sup>64</sup> Anledningen är för att ett servicemöte inte enbart handlar om ett fysiskt möte, utan genom interaktionen som sker möts förväntningar, erfarenheter, personligheter, åsikter och värderingar.

En av de mest kända definitionerna av ett servicemöte är det som Normann<sup>65</sup> beskriver som sanningens ögonblick. I beskrivningen använder han sig av en metafor från tjuvfäktning för att lyfta fram att kvalitet bestäms just i sanningens ögonblick, när serviceleverantören och kunden möter varandra. Han menar att dessa två är helt och hållet utlämnade åt varandra och företaget har inte längre någon möjlighet till att påverka det som händer. Det här är ett gyllene tillfälle för företaget att visa kunden vilken kvalitet deras tjänst har.

Tolkningen av hur servicemötet upplevs påverkas av det kontextuella sammanhanget som det ställs inför, det sociala, det fysiska och det emotionella.<sup>66</sup> Inom dessa sammanhang är det många komplexa faktorer som ska förenas och förhoppningsvis ge ett positivt resultat. Om inte servicemötet faller väl ut kan kunden i nästa ögonblick vara förlorad och det upplevda värdet som kunden har med sig från mötet är svårt att ändra. Den enda lösningen är att skapa nya sanningens ögonblick. Därför är det av vikt att planera och genomföra tjänsteprocesser där det inte uppstår några sanningens ögonblick som inte kan hanteras på ett bra sätt.<sup>67</sup>

---

64 Czepiel, JA, Solomon, M.R, Surprenant, C.F & Gutman, E.G (1985). Service Encounter: An Overview i: Czepiel, JA, Solomon, M.R, Surprenant, C.F & Gutman, E.G (red.). Service Encounter: Service Encounters Managing Employee/Customer Interactions in Service Businesses, pp.3-15. Lexington, MA: Lexington Books.

65 Normann, R (2000). Service Management - ledning och strategi i tjänsteproduktionen. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB

66 Eksell (2005)

67 Normann, R. (2000)

Hur ett servicemöte ser ut kan skilja sig från servicemöte till servicemöte. Kunden och företaget kan exempelvis kommunicera via telefon, internet eller genom att kunden eller företaget besöker den andra parten.<sup>68</sup> Den typ av servicemöte som uppsatsen kommer att fokusera på och fortsättningsvis syfta på då begreppet nämns är det som uppstår när ett företag och en kund möter varandra fysiskt i företagets butik. Det är den typen av servicemöten uppsatsen använder som verktyg för att diskutera kring uppsatsens syfte, det vill säga om nuvarande empowerment forskning går att applicera på mindre företag. För att förtydliga det nämns nedan två stycken exempel som är typiska för den empiri som uppsatsen utgår ifrån.

Det första exemplet på ett servicemöte är då en kund besöker en butik för att tillfredsställa ett behov. Då sker det en interaktion mellan kund och medarbetare där målet är att finna en lösning på kundens behov. För att kunna komma fram till en tillfredställande lösning delar kunden med sig av sina behov och önskemål. Därefter försöker den anställda att erbjuda det kunden efterfrågat genom att ge rekommendationer som denne anser vara lämpliga.

Den andra typen av servicemöte som kan uppstå är då en kund besöker en butik för att reklamera en tjänst som denne köpt. I det här fallet sker det också en interaktion mellan kunden och den anställda där det slutgiltiga målet är att finna en lösning som tillfredställer båda parterna. Kundens avsikt för reklamationen är då denne inte anser att tjänsten uppfyllt de krav som utlovats. Den anställdes uppgift är sedermera att kontrollera om tjänsten uppfyllt de utsatta kraven och därefter ta ett beslut om reklamationen är giltig utifrån det reglerverk som finns.

---

<sup>68</sup> Grönroos (2002) s. 85

### 3.3 Empowerment

I den här delen lyfts begreppet empowerment fram. Stycket inleds med en kort redogörelse av begreppets historia. Därefter presenteras uppsatsen definition av begreppet, hur det kommer användas samt vilka förutsättningar för empowerment som kommer att analyseras vidare i uppsatsen.

#### 3.3.1 Framväxten av empowerment

Historiskt växte empowerment fram inom marxismen och i politiska sammanhang i mitten av 1900-talet. Det var då främst en social ideologi som syftade till att frigöra individen och utveckla egenmakt.<sup>69</sup> Paulo Freire<sup>70</sup> använde begreppet, i sin forskning om Brasiliens slumområden, som ett verktyg vars syfte var att omvandla individer från passiva objekt till medvetna subjekt. Han såg människan som en aktiv medskapare i världen och inte som en osjälvständig individ och menade därför att empowerment skulle leda till frigörelse och självstyrelse.

Empowerment har en relativt kort historia som vetenskapligt begrepp. Det var först under 1960-70-talet som det började användas och då syftade det till ett förhållningssätt inom socialt arbete.<sup>71</sup> Begreppet växte snabbt och under 1990 – talet ansågs empowerment vara lösningen på alla problem som hade att göra med ineffektiva företag eller dålig service.<sup>72</sup> Tanken var att genom att tillämpa empowerment skulle de anställda känna en större delaktighet i företaget.<sup>73</sup>

En anledning till begreppets framväxt anser Rentzhog<sup>74</sup> beror på att traditionella företag är för trögt uppbyggda för att kunna möta de krav som marknaden ställer idag.

---

<sup>69</sup> Heaney, T. (1995) Issues in Freirean Pedagogy. Chicago: National – Louis University.

<sup>70</sup> Freire, P. (1972) Pedagogik för Förtryckta. Stockholm: Gummessons.

<sup>71</sup> Forsberg, E. & Starrin, B. (1997).

<sup>72</sup> Bowen, D E. & Lawler, E E. (1995) & David E, Lawler III & Edward E. (1992)

<sup>73</sup> Conger, Jay A. & Kanungo, Rabindra N. (1988).

<sup>74</sup> Rentzhog, O. (1998).

Förändring är något som ständigt påverkar marknadens förutsättningar och för att inte bli utkonkurrerad måste företag följa med i marknadens förändringstempo. För att lyckas bör alla medlemmar i företaget vara delaktiga i förändringsprocessen. Rentzhog<sup>75</sup> menar att det går för långsamt att ständigt vänta på beslut från ledningen och framgångsreceptet är att ha personal som är bemyndigade att fatta egna beslut.

### **3.3.2 Definition**

Forskningen kring vad empowerment är och hur det tillämpas är väldigt omfattande och definitionerna är många. Hur det definieras och används skiljer sig åt beroende på vilken kontext det används i.<sup>76</sup> Det är därför viktigt att den som tillämpar empowerment tar reda på vad begreppet betyder för dem och hur det kommer att påverka deras verksamhet.<sup>77</sup> Då begreppet används i fortsättningen av uppsatsen kommer det varje gång, om inte något annat anges, syfta till definitionen nedan.

Empowerment är att möjliggöra<sup>78</sup> och få ut det bästa av sina anställda.<sup>79</sup> För att uppnå det ger ledningen sina anställda möjligheten att ta kontroll över mötet med kunden<sup>80</sup> och fatta beslut utifrån sitt eget omdöme.<sup>81</sup> Kenneth Blanchard<sup>82</sup> beskriver det som att, ”Empowerment is about letting go so others can get going” det vill säga att strukturen tillåter personalen att ta för sig och fatta egna beslut.

## **3.4 Uppsatsens förutsättningar**

För att empowerment ska kunna råda är det viktigt att det finns förutsättningar som

---

<sup>75</sup> Rentzhog, O. (1998).

<sup>76</sup> Stewart, A M. (1994).

<sup>77</sup> Paper, J. & Johnson, J.J. (1997).

<sup>78</sup> Congar, J. & Kanungo, R. (1988).

<sup>79</sup> Wyer, Peter, Mason, Jane (1999).

<sup>80</sup> Korczynski, M. (2002).

<sup>81</sup> Velthouse, B A. (1990). *Creativity and empowerment: a complementary relationship*. Review of Business.

<sup>82</sup> Blanchard, Ken, Carlos, John P. & Randolph, Alan. (1996).

gör det möjligt. Forskningen kring vilka incitament som höjer graden av empowerment är omfattande och varierar med hur empowerment definieras. I uppsatsen lyfts två stycken förutsättningar fram, struktur och information. Dessa bryts ner i mindre block men det är utifrån dem som uppsatsen analyserar utfallet av empowerment. Uppsatsen tar således inte hänsyn till några andra förutsättningar utan utgår endast från de som anges nedan.

### **3.4.1 Struktur som förutsättning**

Den första förutsättningen som uppsatsen tar upp är ett företags struktur och hur den påverkas av företagets ledarskap. Zeithaml och Bitner<sup>83</sup> är två forskare som menar att strukturen är en viktig faktor för att empowerment ska kunna råda. De hävdar att krångliga byråkratiska system begränsar personalen vilket får negativa konsekvenser i servicemötet med kunden. De förespråkar att alla företag bör vara organiserade på ett sätt som underlättar personalens arbete och därigenom ökar möjligheten för ett positivt servicemöte.

Genom att företaget är organiserat på ett sätt som främjar personalens arbete med kunden ökar förutsättningarna för att tillämpningen av empowerment ska falla väl ut. Men det krävs mer strukturella förutsättningar som gör att personalen är självgående och som ger dem en möjlighet att ta kontroll över mötet med kunden. Företaget bör därför vara organiserat på ett sätt som gör att personalen förstår hur de passar in, vilka strategiska intentioner som finns och hur deras egen process påverkar företaget.<sup>84</sup>

Ett sätt att gå tillväga är att sätta upp tydliga gränser som personalen ska röra sig inom. van Oudtshoorn och Thomas<sup>85</sup> är två forskare som anser att för att empowerment ska fungera är det viktigt att det sker inom givna gränser. Det här belyser även Grönroos<sup>86</sup> och definierar empowerment som de ramar ledaren sätter

---

<sup>83</sup> Korczynski (2002)

<sup>84</sup> Rentzhog (1998) s. 135

<sup>85</sup> van Oudtshoorn, Mike & Thomas, Laurie. (1995) A management synopsis of empowerment. Training for Quality, Vol. 3, No. 3, s 25-33.

<sup>86</sup> Grönroos (2002) s. 382-

som de anställda sedan ska hålla sig inom. För att empowerment ska fungera menar han att gränserna måste fastställas noggrant och med stor eftertanke. De får medhåll från Lashley<sup>87</sup> som hävdar att empowerment innebär att ha befogenhet att handla inom givna gränser. Han menar att personalen blir mer deltagande och kan genom sina befogenheter ta ägarskapet till servicemötet utan direkt översyn från ledningen. Här spelar kommunikation en viktig roll samt på vilket sätt som informationen förmedlas och tas emot. Hur informationsflödet påverkar de gränser som ledningen sätter upp kommer dock inte analyseras djupare i den här delen utan det kommer återkomma i en senare del av uppsatsen.

Strukturens utformning i ett företag är i allra högsta grad beroende av dess ledare/ledning. De har genom sitt arbete möjlighet att skapa en struktur och ett företagsklimat som främjar empowerment. I decentraliserade företag är de anställda ofta självständiga och de får arbeta på egen hand för att uppfylla de mål som ställs av ledningen.<sup>88</sup> I ett mindre företag där det finns få anställda och där ägaren är ledaren, kan det vara svårare för denne att släppa tyglarna eftersom ägaren i allmänhet är den som är mest passionerad i företaget.<sup>89</sup> De vill generellt utföra arbetet på deras egna sätt och då är risken stor att den övriga personalen inte har möjlighet att agera självständigt i sitt arbete vilket innebär att företaget är organiserat på ett sätt som inte främjar empowerment.<sup>90</sup>

En av ledningens grundförutsättningar för att empowerment ska fungera är att de släpper taget om sin personal och tillåter dem att själva ta de beslut som varje specifik situation kräver. Om personalen får den möjligheten leder det till att de kan fokusera på att bygga relationer till kunderna<sup>91</sup> och enklare följa med i

---

<sup>87</sup> Lashley, C. (2001) s. 54-55

<sup>88</sup> Korczynski (2002)

<sup>89</sup> Wyer & Mason (1999)

<sup>90</sup> Potter, J. (1994) Tapping the Iceberg: How to Get the Best Out of Your People through Empowerment. Empowerment in Organizations. Vol2. Nr.1.

<sup>91</sup> Korczynski (2002)

marknadsutvecklingen.<sup>92</sup> Harley<sup>93</sup> menar att ledningen ska använda organisatoriska behörigheter för att främja personalens potential och därigenom även gynna implementeringen av empowerment. De bör fungera som coacher och skapa förutsättningar som gör att de anställda kan uppnå de mål som ledningen satt upp.

Vidare är det viktigt att ledningen redogör för personalen om företagets vision, mission, mål samt de anställdas befogenheter. Personalen behöver känna att de är värdefulla och att de tillför något genom sitt arbete.<sup>94</sup> De behöver feedback från ledningen för att förstå varför deras arbete är viktigt. När ledningen släpper taget och de anställda vet vad de ska sträva efter samt har en uppfattning om vikten av deras roll i företaget får de större motivation för att utföra sitt arbete.<sup>95</sup>

Den typen av ledarskap, som beskrivs ovan, betyder inte att ledningens ansvar minskar. Det handlar snarare om att fokus flyttas från ett styrande förhållningssätt till ett som är mer inriktat på stödjande ledarskap.<sup>96</sup> Fokus bör vara att utföra självständiga bedömningar i förhållande till att alltid följa regelverket korrekt.<sup>97</sup> För att det ska fungera är det en förutsättning att ledaren kommunicerar med sina anställda, har tillit till dem samt uppmuntrar dem.<sup>98</sup> Harley<sup>99</sup> menar att beslut ska tas i samförstånd med personalen. Ledningen bör därför avsätta tid för att lyssna på de anställda, ta reda på vad de tycker och känner för att på så sätt skapa relationer till sina anställda.<sup>100</sup> Ledarskapet handlar således om att utveckla individer, öka deras självkänsla och se till att de inte är rädda för att misslyckas.<sup>101</sup>

---

<sup>92</sup> Paper & Johnson (1997)

<sup>93</sup> Harley, William B. (1995) *Eight critical principles of empowerment*. Empowerment in organizations. Vol. 3. Nr. 1.

<sup>94</sup> Harley (1995)

<sup>95</sup> Smith (1997). Empowerment – the challenge is now. Empowerment in Organizations. Vol 5 Nr.3.

<sup>96</sup> Senge, P. (2006) *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation*. 1st Edition. Currency Doubleday, New York.

<sup>97</sup> Grönroos (2002) s. 382-

<sup>98</sup> Velthouse (1990)

<sup>99</sup> Harley (1995)

<sup>100</sup> Smith, B. (1997)

<sup>101</sup> Potter (1994)



### 3.4.2 Information som förutsättning

Den andra förutsättningen för att empowerment skall fungera i ett företag, som behandlas utifrån uppsatsen definition, är vikten av ett väl fungerande informationsflöde. Hur informationen når de anställda påverkas av den rådande företagsstrukturen. I en platt företagsstruktur är det större chans att de anställda får tillgång till den ursprungliga informationen. Ju mer hierarkisk en företagsstruktur är desto fler led måste informationen passera vilket ökar möjligheterna till förvrängningar och missförstånd.<sup>102</sup> När informationen väl nått de anställda tolkas den utifrån varje individs personliga egenskaper. Enqvist<sup>103</sup> menar att alla individer har sin egen världsbild som de anser vara den rätta. Därför är det viktigt att de som tar del av informationen skapar förtroende till varandra och till sändaren genom att visa förståelse och repsekt.<sup>104</sup> Meningen med budskapet måste specificeras så att de inblandade parterna har en gemensam uppfattning av den mottagna informationen. Det kan till exempel göras genom att be om återkoppling från sändaren och därigenom kontrollera om informationen tolkats korrekt<sup>105</sup>. Nedan tar uppsatsen upp tre stycken typer av information som påverkar utfallet av empowerment och som används i uppsatsen för att studera hurvida nuvarande empowerment forskning går att applicera på mindre företag.

Den första typen av information som behandlas är den information som kallas datormedierad- eller elektronisk information. Det är information som inte kommuniceras muntligt utan som sker via ett intranät.<sup>106</sup>

---

<sup>102</sup> Flaa, Paul, Hofoss, Dag, Holmer-Hoven, Finn, Medhus, Thorstein & Ronning Rolf (2007). *Introduktion till organisationsteori*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur. & Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund; Studentlitteratur.

<sup>103</sup> Engqvist, Anders. (1994) *Kommunikation och förändring*. Smedjebacken: Smegraf förändring s. 129-130

<sup>104</sup> Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin. (2007) *Kommunikation och samspel mellan människor*. Lund: studentlitteratur

<sup>105</sup> Engquist, A.. (1999). *Förståelse och missförstånd, samtalsmetodik för arbetslivet*. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

<sup>106</sup> Larsson, Larsåke (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Ett företags intranät är en allmän kommunikationskanal och fungerar som ett arbetsverktyg och processtöd för verksamheten. Det innehåller ofta allmän information, regler, verksamhetsmål, verktyg, manualer, kontaktuppgifter, statistik och annan information som kan vara användbar för de anställda.<sup>107</sup>

Informationen som förmedlas på ett intranät är formell, det vill säga information som flödar genom företaget och som följer organisationsstrukturen.<sup>108</sup> Information som kommer uppifrån och ned eller som går nedifrån och upp kan vara formell.<sup>109</sup> Det som definierar den är att den är arbetsrelaterad och följer de vägar som ledningen bestämt att den ska göra.<sup>110</sup> Dess utformning och utförande är beroende av företagets struktur.<sup>111</sup> Genom att använda sig av ett intranät kan ledningen göra information lättillgänglig för de anställda och information kan snabbt och enkelt nå ut till de som har tillgång till en dator. För att det ska vara ett väl fungerande system är det dock viktigt att informationen inte blir överflödigt och det blir svårt att söka i intranätet. Det är även viktigt att ledningen kontrollerar att personalen tagit emot och förstått utsänd information då personalen i stor utsträckning förväntas söka efter viktig information på egen hand via intranätet.<sup>112</sup>

Den andra typen av information som behandlas i uppsatsen är den som förmedlas via personalmöten. Det är tillfället då ledningen har möjligheten att betona att viktig information sprids och viktiga frågor kan diskuteras. Förutsättningen för att ett personalmöte ska vara utvecklande och ha en ökad kunskapspridning är att de involverade parterna talar sanning. Att tala sanning innebär att parterna ska tala uppriktigt men det betyder inte att de behöver tala om sina personliga tankar och

---

<sup>107</sup> Larsson, L. (2001)

<sup>108</sup> Robert E. Kraut, Robert S. Fish, Robert W. Root, Barbara L. Chalfonte Bellcore Morristown (1990) *Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology*. Beverly Hills, CA: Sage Publications

<sup>109</sup> Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

<sup>110</sup> Larsson, L. (2001)

<sup>111</sup> Larsson, L. (2001) s. 80

<sup>112</sup> Larsson, L. (2001) s. 217-218

åsikter om inte situationen kräver det.<sup>113</sup> Delaktighet och nyfikenhet i andras erfarenheter och perspektiv är en förutsättning för en fungerande dialog. Deltagarna bör ha möjlighet att ifrågasätta varandras åsikter och perspektiv, på så vis skapas nytänkande. En dialog bygger på ömsesidighet och det är av vikt att alla deltagare får möjlighet att delta på lika villkor.<sup>114</sup> Om deltagarna inte känner sig delaktiga eller helt enkelt inte är intresserade av varandra så blir utfallet av personalmöten negativt. Därför spelar ledningen och deras sätt att strukturera företaget en nyckelroll när det gäller att få ut det bästa av ett personalmöte. Mötet ska fungera som ett forum där alla kan känna sig bekväma och tillåtas att framföra sina tankar och idéer kring verksamheten. Personalen ska kunna diskutera och ifrågasätta information och direktiv som de fått från ledningen och på detta sätt bidra till att företaget hela tiden utvecklas framåt.<sup>115</sup>

Slutligen behandlar uppsatsen den information som förmedlas genom det daliga arbetet, det vill säga den information som personalen får dagligen då de utför sina arbetsuppgifter. Ledningen kan förse de anställda med mycket information via de informationskanaler som nämnts tidigare men en stor del av den information som är betydande för de anställda får de genom det dagliga arbetet. Här får ledningen och de anställda chansen att genom en daglig dialog dela med sig och utveckla sina kunskaper.<sup>116</sup> Om informationen som ledningen sänder ut via ett intranät eller förmedlar via ett personalmöte inte faller väl ut blir det dagliga arbetet än viktigare.<sup>117</sup>

Kommunikation, dialog och erfarenhetslära är några byggstenar som tillför personalen en ökad ansvarskänsla och beslutsamhet. Dessa byggstenar är en form av kunskaps- och lärandebyggande som pågår i det dagliga arbetet. På senare år har det inom lärandeforskningen växt fram ett perspektiv på lärande som framhäver vikten av lärande som en del av det dagliga arbetet. Flera författare betonar vikten av handling i

---

<sup>113</sup> Dixon, M Nancy. (2000) Dialog på arbetet: Stockholm. Elanders Graphic System. s. 25-26

<sup>114</sup> Simonsson, Charlotte. (2006) Nå fram till medarbetarna. Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB s. 45

<sup>115</sup> Peter Guy Northouse, (2009) Leadership-theory and practice/ fifth edition. Sage publications.Inc

<sup>116</sup> Catherine Kano Kikoski and John F. Kikoski (2004) The inquiring organization : tacit knowledge, conversation, and knowledge creation: skills for 21st-Century organizations

<sup>117</sup> Peter Guy Northouse, (2009)

lärandeprocessen och menar att kunskap inte är något som individer har lagrade i ett förråd utan att kunskap är något som ständigt används i vardagliga situationer.<sup>118</sup>

Kolb<sup>119</sup> definierar erfarenhetslärande som en process genom vilket kunskap skapas. Han uttrycker sig på följande sätt: ”learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience” vilket innebär att individen bearbetar sin erfarenhet genom att denne tolkar, reflekterar och värderar för att omorganisera sitt tänkande och beslut. Han menar således att en individ enklare kan ta ett beslut om denne har erfarenhet från en liknande situation.

Det räcker inte att enbart tillföra en formell kommunikation för att tillgodose medarbetarnas informationsbehov och erfarenhetslärande. När den formella kommunikationen inte räcker till tar den informella kommunikationen vid.<sup>120</sup> Den informella kommunikationen är en form av dialog som pågår mellan personer inom företaget. Den sker inte bara under arbetets gång och kännetecknas av att den ofta är spontan och interaktiv. Denna form av kommunikation behöver inte bara röra sig inom den egna avdelningen utan kan röra sig över olika avdelningar.<sup>121</sup> Den formella- och informella informationen är väsentlig för att personalen ska få kännedom om deras befogenheter för att därmed kunna skapa ett fungerande servicemöte. Den informella kommunikationen som generellt framgår i det dagliga arbetet bidrar till en ökad kunskap som kallas för implicit kunskap. För att tydligare beskriva vad implicit kunskap innebär kan man referera till Nonakas<sup>122</sup> forskning om implicit och explicit kunskap. Nonaka<sup>123</sup> använder sig av ett isberg som metafor för att illustrera vad han menar. Den explicita kunskapen kan jämföras med den synliga delen av isberget och

---

<sup>118</sup> Lave J, Wenger E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press

<sup>119</sup> Kolb, D. (1985). *Learning style inventory*. Boston, MA: McBer and Company.

<sup>120</sup> Larsson (2001)

<sup>121</sup> Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund; Studentlitteratur.

<sup>122</sup> Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000). 'SECI, Ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation'. *Long Range Planning*.

<sup>123</sup> Nonaka, I. & Toyama, R. & Konno, N. (2000)

den implicita kunskapen är således den osynliga delen av isberget. Den explicita kunskapen kan liknas vid den uttalade kunskapen, den som går att mäta, och den implicita kunskapen kan liknas vid den tysta kunskapen. Eftersom den tysta kunskapen är svår att uttrycka och att använda har den ofta blivit försummad i många företag med följderna att fokus istället endast hamnat på användningen av explicit kunskap. Det finns dock olika sätt att överföra tyst kunskap till explicit kunskap. Processerna kallas för *socialisering*, *externalisering* och *internalisering*. När den tysta kunskapen överförs mellan individer det vill säga exempelvis när ledningen eller medarbetarna delar erfarenheter leder det till en ökad förståelse och erfarenhet. Detta kallar Nonaka<sup>124</sup> för *socialisering*. Den tysta kunskapen överförs som bäst under det dagliga arbetet då det råder tätt samarbete mellan samtliga parter. När tyst kunskap överförs till explicit kunskap kallas processen för *externalisering*. Det vill säga att tyst kunskap omvandlas till information som enkelt kan förstås av andra. Exempelvis genom metaforer eller genom det praktiska arbetet. Det som Nonaka<sup>125</sup> benämner som den *internaliserade* processen är när den explicita kunskapen omvandlas till tyst kunskap. Det är vad som brukar kallas för ”learning by doing” och ”on-the-job training”. Processen kan ske när den anställde tar till sig explicit kunskap och sedan internaliserar kunskapen med tidigare erfarenheter.<sup>126</sup>

Användningen av kunskap är således en kreativ process där individer skapar händelser och problem baserade på något som de har erfarenhet av. Lärande blir då inte endast en aktivitet som går ut på att upprepa kunskaper som redan existerar, utan när individer använder sig av tidigare kunskaper fast i nya situationer, leder det till att nya kunskaper uppstår och därmed bidrar till att enklare kunna ta de beslut som krävs.

---

<sup>124</sup> Nonaka, I. & Toyama, R. & Konno, N. (2000)

<sup>125</sup> Nonaka, I. & Toyama, R. & Konno, N. (2000)

<sup>126</sup> Nonaka, I. & Toyama, R. & Konno, N. (2000)

## 4. Analys

I följande kapitel analyseras uppsatsens empiriska material med de teorier som utgör uppsatsens teoretiska ramverk. Ordet empowerment är återkommande och syftar varje gång till uppsatsens definition av ordet. Kapitlets inledande del analyserar strukturens inverkan på empowerment och den avslutande delen analyserar informationsflödets påverkan på empowerment.

### 4.1 Strukturens påverkan

I den första delen av analysen ställs uppsatsens empiriska material gentemot strukturens och ledningens inverkan på empowerment. Den empiriska studien utgörs på Nilson skobutiker. Vi har valt att besöka tre butiker belägna i Malmö. Butikerna har mellan tre till fem anställda. I de tre butikerna som det empiriska materialet är insamlat ifrån styrs två stycken av varsin butikschef medan den tredje butiken inte har någon uttalad butikschef. I samtliga butiker arbetar de anställda tätt inpå varandra och utför arbetsuppgifter som är både praktiska och administrativa.<sup>127</sup> Arbetsuppgifterna kan till exempel vara att bemöta kunder, följa upp försäljningsresultat, inventera lager, ta emot leveranser och underhålla butiken<sup>128</sup>. En intervju person sa *"eftersom butiken är så liten så får vi göra allt"*. Vi frågade intervjupersonen om hon tror att deras arbetsuppgifter är beroende av företagets storlek? Hon svarade *"absolut, i ett större företag hade arbetsuppgifterna förmodligen varit mer uppdelade och ansvarsområdena tydligare"*. Harley<sup>129</sup> menar att hur de anställdas arbetsuppgifter är fördelade är i högsta grad beroende av ledningen. Därför är det viktigt att dem, i så hög utsträckning som möjligt, underrättar personalen om vilka arbetsuppgifter de har och vad som krävs av dem för att butiken ska fungera på det sätt som ledningen avser. Om personalen inte har en tydlig bild av vad som förväntas av dem är det svårare att utföra det som ledningen förväntar sig och det kan leda till att servicemötet med kunden påverkas på ett negativt sätt. Det kan även leda till att personalen och

---

<sup>127</sup> Alla intervjuer

<sup>128</sup> Alla intervjuer

<sup>129</sup> J. fr. Harley, William B. (1995)

företagets kunder delar det budskap som förmedlas i servicemötet samtidigt som ledningen förväntar sig att företaget ska styras i en annorlunda riktning. På lång sikt kan det vara förödande för företaget och därför är det, precis som Rentzhog<sup>130</sup> understryker, viktigt att personalen förstår hur de passar in i företaget och hur deras agerande påverkar företagets utveckling.

Trots att samtliga av de arbetsuppgifter som nämns i stycket ovan utförs av alla anställda, oavsett butik, var det under intervjutillfällena tydligt att arbetet delegeras ut mer i de butikerna som har butikschef i förhållande till butiken utan. I butikerna krävs det att personalen och butikschefen ska kunna utföra alla arbetsuppgifter som behövs för att butiken ska utvecklas efter ledningens övergripande mål. Arbets sättet i butikerna skiljer sig dock. I butikerna med butikschef är arbetsuppgifterna mer tydligt fördelade i förhållande till butiken utan butikschef. *"I vår butik är det oftast butikschefen som talar om för oss vad som behöver göras"* berättade en anställd från butiken med butikschef. I butiken utan butikschef åtar sig personalen arbetsuppgifter på egen hand. Varje anställd sysslar med det som behöver göras eller med det som denne anser att de är mest lämpade att göra. Det går dock att utläsa att en person i butiken, som hade mest erfarenhet, uttalat agerar som en ledare för de andra när situationen kräver det.<sup>131</sup> Arbets sätten i butikerna kan ställas mot van Oudtshoorns och Grönroos<sup>132</sup> forskning som understrycker att det är en förutsättning att sätta upp gränser för att implementeringen av empowerment ska falla väl ut<sup>133</sup>. I två av butikerna är gränserna för vad som förväntas av de anställda mer tydliga än i den tredje butiken som inte har någon uttalad ledare. Samtliga tre butiker har riktlinjer för hur de ska agera i olika situationer men intervju personerna i butikerna med butikschef menar att det är en trygghet att ständigt ha någon att återkoppla till om det skulle vara något som är oklart.<sup>134</sup> En intervju person sa till exempel, *"det är skönt att alltid ha*

---

<sup>130</sup> J. fr Rentzhog, O. (1998).

<sup>131</sup> Intervjumaterial butik 3

<sup>132</sup> J. fr Van Oudtshoorn, Mike & Thomas, Laurie. (1995), J. fr Grönroos, Christian. (2002)

<sup>133</sup> J. fr Van Oudtshoorn, Mike & Thomas, Laurie. (1995)

<sup>134</sup> Alla intervjuer

*någon att fråga när jag är osäker på något”.*

Precis som van Oudtshoorn och Grönroos<sup>135</sup> menar även Lashley<sup>136</sup> att det är en förutsättning att personalen har givna gränser att arbeta efter. Inom gränserna kan de agera relativt fritt men om något, som intervjupersonerna nämner, skulle vara oklart och röra sig utanför de gränser som satts upp kan de direkt rådgöra med sin butikschef<sup>137</sup>.

Gränserna i butiken utan butikschef skiljer sig i förhållande till de två andra butikerna och intervjupersonerna beskrev sitt arbetssätt som mer *”flytande”* och menade att det inte var några problem att ta hjälp av varandra om de undrade över något. Här arbetar de efter samma övergripande gränser som i de övriga butikerna men gränserna är inte lika tydliga och de har ingen möjlighet att rådfråga med en butikschef om något skulle vara oklart. Då intervjupersonerna beskrev sitt arbetssätt som mer *”flytande”* menade de att deras roller inte var tydliga utan att de utförde de arbetsuppgifter som krävdes för att driften av butiken skulle kunna fortgå.<sup>138</sup> Vi frågade en intervjuperson från butiken utan butikschef om hur storleken påverkar det *”flytande”* arbetssättet. *”absolut, eftersom vi är ett litet företag men framförallt utan en butikschef, måste vi kunna varandras arbetsuppgifter om någon skulle vara frånvarande”*<sup>139</sup>. Vidare frågade vi henne om hon tror att detta arbetssätt/struktur hade fungerat i ett större företag. Hon svarade *”nej, det tror jag inte hade fungerat då det är tydligare gränser med avdelningar som kräver inriktade arbetsuppgifter. Det är iallafall vad jag själv har för erfarenhet av då jag arbetade i ett större företag”*<sup>140</sup>.

---

<sup>135</sup> J. fr Van Oudtshoorn, Mike & Thomas, Laurie. (1995), J. fr Grönroos, Christian. (2002)

<sup>136</sup> J. fr Lashley, Conrad. (2001)

<sup>137</sup> Intervjupersonerna 1 & 2

<sup>138</sup> Intervjumaterial butik 3

<sup>139</sup> Intervjuperson 6

<sup>140</sup> Intervjuperson 6



Den empiriska studien, oavsett vilken butik det är, påvisar att den struktur som råder i butikerna har lett till att de anställda tilldelas mycket eget ansvar. Det är inte alltid butikschefen som har det sista ordet i beslut som anses vara viktiga, vilket tydligast visas i den butik som sköts utan någon uttalad butikschef<sup>141</sup>. Intervjupersonerna hävdar överlag att den öppna strukturen, med eller utan butikschef, gör att de kan arbeta självständigt och vara flexibla i mötet med kunden<sup>142</sup>. En av intervjupersonerna, som varit anställd i butiken under en längre tid, berättade att *"det här arbetssättet gör att jag får mer utrymme för att ge den service som jag själv hade förväntat mig som kund"*<sup>143</sup>. Hon berättade vidare att hon anser att strukturen både har för- och nackdelar. Anledningen till att hon anser att strukturen fungerar bra för henne är på grund av hennes arbetslivserfarenhet. Hon berättade att *"jag har stött på de flesta situationer som kan uppstå i den här butiken. Det gör att jag känner mig säker att tackla de problem som kan uppstå och därför känns det bra att jag själv kan bestämma hur jag ska lösa en viss situation"*.<sup>144</sup> Intervjupersonens berättelser kan jämföras med Zeithamls och Bitners<sup>145</sup> forskning som argumenterar för vikten av en decentraliserad struktur. De menar att en byråkratisk struktur kan hämma de anställda i servicemötet medan en decentraliserad struktur ökar möjligheterna för de anställda att fatta egna beslut utan att rådfråga med sin butikschef. Det gör att personalen, som Lashley<sup>146</sup> nämner, kan föra ägarskapet direkt till kundmötet och därigenom skapa ett givande servicemöte med kunden. Intervjupersonen poängterar att som nyanställd i företaget kanske inte den här strukturen är optimal, det vill säga att inte ha en byråkratisk struktur. Hon menar nämligen att det är svårare för en person med mindre erfarenhet att själv avgöra hur en situation bör lösas. För den personen är det tryggare att ha tydliga riktlinjer att utgå ifrån.<sup>147</sup> Men säger samtidigt att; *"eftersom butiken är så liten, så måste man som butikanställd vara beredd att på egen hand lösa de situationer som kan uppstå i det dagliga arbetet"*.

---

<sup>141</sup> Intervjumaterial butik 3

<sup>142</sup> Alla butiker

<sup>143</sup> Intervjuperson 6

<sup>144</sup> Intervjuperson 6

<sup>145</sup> J.fr Korczynski (2002)

<sup>146</sup> J. fr Lashley, Conrad. (2001)

<sup>147</sup> Intervjuperson 6

När en kund besöker Nilson för ett eventuellt köp av ett par skor har den som bemöter kunden, trots den öppna strukturen, regler och riktlinjer att arbeta efter. Det vill säga de gränser som ledningen har satt upp. Intervjupersonerna nämner att det förekommer en del undantag då den anställda bortser från regler och riktlinjer.<sup>148</sup> Ett exempel på det här kan vara då en anställd väljer att lägga undan realiserade produkter till en kund, vilket enligt reglerna inte är tillåtet. En intervjuperson, som har varit anställd i en av butikerna under flera år, berättade om ett tillfälle då hon valde att lägga undan ett par realiserade skor till en stamkund. Anledningen till att hon motsatte sig reglerna var, enligt henne, för att hon ville bevara den långsiktiga relationen med kunden som hade byggts upp under en längre tid. Intervjupersonen berättar att *"när kunden kom tillbaka dagen efter för att köpa skorna var hon supernöjd med servicen vilket bland annat ledde till att hon köpte impregneringsspray till sina skor."*<sup>149</sup> Dessutom har kunden fortsatt att återkomma kontinuerligt till butiken. Intervjupersonen förklarar vidare att anledningen till att hon agerade över butikens regler och riktlinjer berodde på hennes goda relation med kunden men även för att hon kände sig trygg i sin yrkesroll. Hon menade att butikens öppna struktur var en starkt bidragande faktor till hennes agerande eftersom hon utan problem hade kunnat stå till svars för sitt agerande.<sup>150</sup> Därför frågade vi henne om hon trodde att storleken är anledningen till butikens öppna struktur och således anledningen till hennes agerande gentemot kunden. Intervjupersonen svarade *"jag tror att på en mindre butik som denna, så har jag ofta kontakt med mina stamkunder vilket gör att vi har en mer personlig kontakt"*.<sup>151</sup> Vi frågade henne om det går att få en personlig kontakt med kunder i ett större företag. *"absolut, det tror jag men jag tror att det är enklare att få en närmare kontakt i en butik som denna eftersom vi är färre anställda"*<sup>152</sup>

---

<sup>148</sup> Alla butiker

<sup>149</sup> Intervjuperson 3

<sup>150</sup> Intervjuperson 3

<sup>151</sup> Intervjuperson 3

<sup>152</sup> Intervjuperson 3

Intervjupersonens agerande kan jämföras med Korcynskis<sup>153</sup> forskning som menar att ledningen ska släppa taget och lita på sina anställda och inte hämma dem med strikta regler. Det här gör det möjligt, precis som intervjupersonen<sup>154</sup> och Korcynski<sup>155</sup> beskriver det, att skraddarsy servicemötet och på så sätt bygga en närmare relation till kunden. Exemplet kan även liknas vid Grönroos<sup>156</sup> teori där han menar att det är viktigt att göra en självständig bedömning av varje situation istället för att alltid följa reglerverket korrekt. Intervjupersonen säger *"hade jag inte gått emot reglerna i det här fallet så hade kanske inte skorna funnits kvar när kunden kommit tillbaka och det hade kunnat skada relationen mellan mig och min stammkund"*.<sup>157</sup> Velthouse<sup>158</sup> och Korcynski<sup>159</sup> menar att empowerment bidrar till att de anställda får en känsla av säkerhet i mötet med kunden, vilket gör att de har enklare att tillfredsställa sina kunders specifika behov och erbjuda god service. De här tankarna kan liknas vid intervjupersonens agerande och ge en förklaring till varför den anställde kände sig trygg i sitt agerande.

Vid reklamation av produkter på Nilson har den som bemöter kunden rätt till att bevilja eller neka kundens reklameringskrav på plats, utifrån de reklameringsregler som gäller i butiken. Ur det empiriskt insamlade materialet menar dock intervjupersonerna att en reklamation ofta är tvivelaktig, *"det är ganska svårt att bedömma hur man ska göra och vad som är okej att göra utifrån de regler som finns. Många gånger är det svårt att avgöra vad som är en giltig reklamation"*.<sup>160</sup> Det gör att den anställda måste ta det beslut som situationen kräver för att i så stor utsträckning som möjligt tillfredsställa kundens behov.<sup>161</sup> Här är det återigen viktigt att ledningen,

---

<sup>153</sup> J. fr Korcynski, M. (2002)

<sup>154</sup> Intervjuperson 3

<sup>155</sup> J. fr Korcynski, M. (2002)

<sup>156</sup> J. fr Grönroos, Christian. (2002)

<sup>157</sup> Intervjuperson 3

<sup>158</sup> J. fr Velthouse, B A. (1990)

<sup>159</sup> J. fr Korcynski, M. (2002)

<sup>160</sup> Intervjuperson 1

<sup>161</sup> Alla butiker

som Korczynski<sup>162</sup> skriver, vågar att släppa taget om sina anställda och litar på att de gör en bedömning som ledningen förväntar sig. Om ledningen ständigt kommunicerar med sin personal och ger feedback på deras arbete ökar således möjligheten för dem att utföra ett arbete som stämmer överrens med företagets mål. En intervjuperson berättar om ett tillfälle då det kom in en kund i butiken som ville reklamera ett par tygskor. Hon kände igen kunden då denne varit inne i butiken flera gånger tidigare för att reklamera andra par skor. Intervjupersonen berättade att den här specifika kunden hade satt det i system att reklamera sina skor vid säsongsskiftet för att kunna byta in sina vinterskor mot ett par vårskor utan extra kostnad. Intervjupersonen sa att *"Den här kunden är alltid inne i butiken vid säsongsskiftet. Jag gillar inte att godkänna reklamationer från kunder som utnyttjar systemet"*.<sup>163</sup> Hon menade att trots att det specifika fallet var en godkänd reklamation, valde hon att neka kunden, eftersom kunden vid ett flertal tillfällen hade agerat likadant. Anledningen till att intervjupersonen nekade kunden reklamationen var, enligt henne, för att hon ansåg att det var fel av kunden att utnyttja företagets service och reglerverk på ett sätt som hon kände var felaktigt. *"Jag vet att jag inte agerade efter företagets riktlinjer i det fallet, men jag följde min känsla och vet att det var ett bra beslut, långsiktigt"*.<sup>164</sup>

Det är en förutsättning att personen, som Harley<sup>165</sup> beskriver, känner till företagets vision, mål, riktlinjer och regler för att känna sig trygg vid bedömningen av en reklamation. Vidare påverkades intervjupersonen i det här exemplet till stor del av att personen kände sig trygg att ta ägarskapet till servicemötet och göra en självständig bedömning av fallet. Harley<sup>166</sup> menar att butikschefens agerande har väldigt stor påverkan i den här typen av situationer. Genom att ständigt öka personalens självkänsla och se till att de inte är rädda för att misslyckas gör butikschefen det möjligt för varje individ att handla självständigt. Vi frågade därför intervjupersonen

---

<sup>162</sup> J. fr Korczynski, M. (2002)

<sup>163</sup> Intervjuperson 1

<sup>164</sup> Intervjuperson 1

<sup>165</sup> J. fr Harley, William B. (1995)

<sup>166</sup> J. fr Harley, William B. (1995)

om hennes butikschef var en bidragande faktor till hennes agerande. *"eftersom jag dagligen arbetar tillsammans med min butikschef, så känner jag mig trygg med henne, detta är turligt då vi arbetar i en liten butik som gör att jag har möjligheten att arbeta så tätt med min chef".*<sup>167</sup>

Om intervjupersonen endast hade följt de riktlinjer som företaget satt upp, vad gäller reklamation, så hade kunden reklamerat sina skor. Men eftersom den anställde kände sig trygg hade hon modet att på egen hand fatta ett beslut att neka reklamationen och hindra kunden från att sätta sina reklamationer i system.

## **4.2 Informationens påverkan**

I den första delen av analysen har empirin analyserats utifrån strukturens påverkan. Sammanfattningsvis går det att konstatera att butikens struktur har stor inverkan på hur personalen agerar. I nästa del går analysen ifrån strukturen och fokuserar istället på vilken roll informationsflödet har för personalens agerande.

Den största delen av informationen når Nilsons butiker via mail och intranät. Syftet med informationen är bland annat att hålla butikerna uppdaterade om kommande händelser, om regler och riktlinjer. Den empiriska studien visar att informationsflödet samt bearbetningen från informationskanlerna kan variera från butik till butik. I en av butikerna går butikschefen igenom all information på intranätet och väljer därefter ut den information som denne anser vara väsentlig för personalen. Därefter sammanställer hon information i en informationspärm som hennes personal skall ta del av. *"Det är bättre att jag sällar informationen så det blir enklare"*<sup>168</sup>. Butikschefen berättar att med bakgrund till hennes erfarenhet anser hon sig veta vilken information som är användbar för sin personal. I den butiken hon leder är det obligatoriskt för de anställda att regelbundet ta del av informationen som finns i informationspärmen. För

---

<sup>167</sup> Intervjuperson 1

<sup>168</sup> Intervjuperson 7

att säkerhetsställa att samtliga har tagit del av den förmedlade informationen måste varje person signera varje informationsblad efter att de läst det. *”Detta gör jag för att vara säker att alla blivit informerade”*.<sup>169</sup> Vi ställde frågan; om hon har svårt att släppa taget/kontrollen, om hon känner att hon måste säkerställa att de anställda läst informationen. *”Jag känner mig trygg av att veta att mina anställda blivit informerade, så de kan ta hand om butiken om jag inte är på plats”*.<sup>170</sup>

I likhet med Shannon och Weaver<sup>171</sup> anser intervjupersonerna att information som sänds via mail och intranät kan vara effektiv eftersom personalen snabbt och enkelt kan ta del av relevant information. Både Larsson<sup>172</sup> och intervjupersonerna understryker dock att det är viktigt att den information som sänds ut inte blir överflödig. Intervjupersonerna menar då att det kan vara svårt att ta till sig all information då den lätt bli oöverskådlig. *”Vissa perioder finns det så mycket att läsa att man inte vet vad som är vad”*<sup>173</sup>. Det skapar istället *”förvirring och oro”*<sup>174</sup> bland de anställda. En anställd på samma butik tycker att informationspärmen är en bra verktyg då hon tror att hon hade känt sig osäker på vilken information som skulle vara viktigast. Arbetssättet i butiken kan ställas mot Falkheimers och Heides<sup>175</sup> forskning som argumenterar för att det är av vikt att all information genomgår alla led inom företaget så att samtliga får tillgång till samma information.

I butiken som inte har någon butikschef har de anställda eget ansvar att ta del av den information som sänds ut via intranätet. Enqvist<sup>176</sup> menar att risken för att viktig information kan gå förlorad ökar då när en person på egen hand ska gå igenom all fakta och avgöra vad som anses vara viktigt. När personalen själva sorterar ut

---

<sup>169</sup> Intervjuperson 7

<sup>170</sup> Intervjuperson 7

<sup>171</sup> J.fr Larsson, L. (2001)

<sup>172</sup> J.fr Larsson, L. (2001)

<sup>173</sup> Intervjuperson 4

<sup>174</sup> Intervju 1, 100508

<sup>175</sup> J.fr Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007).

<sup>176</sup> J. Fr Engquist, A. (1999).

informationen utgår de från sig själva och vad de anser vara väsentligt. Därmed kan viktig information förvrängas eller missförstås. Det här visas tydligt då en av intervjupersonerna berättar att hon en gång fått information via deras intranät att en skomodell av märket converse haft problem med limmet på sulan och skulle därför vara en reklamation. Denna information tolkade hon som att hon skulle packa ihop alla converse skor som fanns på lagret och i butiken och ställa undan dem. *"Jag hade spenderat en hel förmiddag ute på lagret med att packa ihop dessa. Därefter frågade jag min kollega om hon visste vad de skulle göra av skorna, det vill säga om de ska skickas tillbaka till leverantören eller inte."*<sup>177</sup> Hennes kollega visste inte och läste informationen som skickades ut och märkte att hennes kollega missat ett annat mail som förklarade mer ingående. Skorna skulle inte packas ihop utan informationen handlade om att om en kund kom in med denna typ av sko så skulle de ta emot skorna som en reklamation utan någon vidare undersökning. Detta innebar att en hel dag gick åt att packa upp skorna igen och ställa tillbaka dem på lagret och i butiken. Trots exemplet ovan menar de anställda i butiken att det här arbetssättet är att föredra i förhållande till att någon person skulle sålla ut all information som kommer via intranätet. Det här arbetssättet medför mer eget ansvar bland de anställda vilket intervjupersonen menar kan ses som något positivt för man känner en större delaktighet i butiken. Vi frågade intervjupersonen om han trodde att det här arbetssättet var unikt beroende på avsaknaden av butikschef eller om det fanns någon annan anledning till att arbetssättet fungerar. *"Självklart är avsaknaden av butikschef en stor anledning till att vi måste/kan arbeta som vi gör. Samtidigt tror jag inte det hade varit möjligt om vi varit fler personer i butiken. Eftersom vi är så få har vi hela tiden möjlighet att diskutera med varandra, det tror jag inte vi hade haft om vi var fler anställda"*.<sup>178</sup>

I två av butikerna, de med butikschef, har de regelbundna personalmöten cirka två gånger i månaden, men i den tredje butiken har de aldrig några personalmöten.<sup>179</sup> En av butikscheferna, som har regelbundna personalmöten, menar att det är en viktig del

---

<sup>177</sup> Intervjuperson 3

<sup>178</sup> Intervjuperson 5

<sup>179</sup> Alla butiker

i arbetet för att kunna återge den information som skickas från ledningen. *”Det blir ett forum där de anställda får en möjlighet att ifrågasätta informationen som förmedlas samt öppet diskutera kring övriga frågor och händelser i butiken.”*<sup>180</sup> Hon förklarar vidare att det är obligatoriskt för samtliga anställda, oavsett anställningsform, att närvara på butikens personalmöten. Till en extraanställd ställdes frågan vad hon anser om de regelbundna personalmötena. Hon svarade att hon överlag upplever personalmötena som en social tillställning där personalen motiveras och får tid att diskutera olika händelser och frågor kring arbetsplatsen. Hon poängterade att trots det kände hon inte att hon öppet skulle kunna säga precis vad hon tyckte och tänkte om butiken. Istället för att själv ta initiativ väntade hon gärna till att någon tog upp en fråga eller ett påstående som stämde överrens med vad hon ansåg eller funderade över. Hon menade att det gjorde det enklare för henne att hålla med istället för att själv vara den som till exempel belyser ett problem.<sup>181</sup> Anledningen till varför hon inte vågade *”tala sanning”* som Dixon<sup>182</sup> uttrycker det är för att hon var rädd för att bli mindre omtyckt av resterande personal men framförallt för att bli av med sina extratider. Hon känner att hon inte har lika mycket att säga till om som de andra anställda eftersom hon endast arbetar helger och därför inte är lika insatt i det som sker i butiken.<sup>183</sup> Vid frågan om hon ansåg att personalmötena är relevanta svarade hon *”det är bra att träffa alla och få personlig kontakt men det är inte något som är avgörande för mitt arbete. Viktig information som jag behöver får jag ändå under tiden som jag arbetar”*.<sup>184</sup>

För att se om det här gällde för samtliga deltagare ställdes samma fråga till en person som är heltidsanställd i butiken. Den personen uppfattade inte personalmötena på samma sätt och berättade att hon inte hade svårt för att uttrycka sina känslor och tankar. Hon upplevde att samtliga deltagare kom till tals på mötena och får sagt det som de anser vara viktigt. Samtidigt underströk hon att de personerna som är

---

<sup>180</sup> Intervjuperson 8

<sup>181</sup> Intervjuperson 2

<sup>182</sup> J. fr Dixon, M Nancy. (2000)

<sup>183</sup> Intervjuperson 2

<sup>184</sup> Intervjuperson 4



heltidsanställda och har arbetat i butiken under en längre tid tar mer plats under mötena.<sup>185</sup> Däremot sa hon också att *"personalmötena är främst en social tillställning. De känns inte nödvändiga för den dagliga driften. Eftersom vi är så få träffas vi ju varje dag när vi jobbar. I så fall kanske mötena är mer givande för "extra-personalen" som inte jobbar lika ofta"*.<sup>186</sup>

Personalmöten är enligt Dixon<sup>187</sup> en viktig del och ett tillfälle där information sprids och viktiga frågor kan diskuteras. Delaktighet och nyfikenhet i andras erfarenheter och perspektiv är en förutsättning för en fungerande dialog och samarbete. För att personalmöten ska ge den effekt som butikschefen<sup>188</sup> strävar efter menar Northouse<sup>189</sup> att personalmöten ska fungera som ett forum där alla kan känna sig bekväma och deltagarna ska tillåtas att framföra sina idéer och tankar. Om deltagarna inte känner sig delaktiga eller helt enkelt inte är intresserade blir utfallet av personalmöten negativt.<sup>190</sup> Trots att alla anställda inte vågar att uttrycka sina tankar på grund av rädsla att bli mindre omtyckta eller förlora sina arbetstider behöver det inte innebära att personalmötet inte är givande. För att belysa det går det att återkoppla till det tidigare nämnda exemplet där en anställd valde att neka en reklamation då hon ansåg att kunden utnyttjade företagets policy<sup>191</sup>. Situationen som uppstod togs upp på nästkommande personalmöte. Några av de andra deltagarna kände igen beskrivningen och kunde därmed relatera till situationen. Efter mötet var kollegorna och butikschefen eniga om att det inte alltid går att fullständigt följa företagets regler utan ibland måste de agera självständigt. Incidenten som togs upp under personalmötet kan i efterhand ses som ett stöd och en trygghet för de anställda om det skulle uppstå en liknande situation.

---

<sup>185</sup> Intervjuperson 1

<sup>186</sup> Intervjuperson 3

<sup>187</sup> J. fr Dixon, M Nancy. (2000)

<sup>188</sup> Butikschef 1

<sup>189</sup> J. fr Peter Guy Northouse, (2009)

<sup>190</sup> J. fr Peter Guy Northouse, (2009)

<sup>191</sup> Intervjuperson 1

Både Northouse<sup>192</sup> och Dixon<sup>193</sup> anser att personalmöten är en viktig del och förutsättning för ett fungerande samarbete och samhörighet mellan de anställda. Kikoski och Kikoski<sup>194</sup> menar däremot att konversationer i det vardagliga arbetet är en ännu viktigare förutsättning för att kunna skapa samt utveckla kunskap, erfarenheter men även fungerande dialoger och samarbeten. Deras teori speglar sig i fallet med butiken utan en officiell butikschef. De har som tidigare nämnts inga personalmöten utan förlitar sig på den information de får via intranätet och framförallt genom det dagliga arbetet. Det innebär dock inte att de anställda kan agera precis som de vill utan de har precis som de andra butikerna riktlinjer som de ska rätta sig efter.<sup>195</sup> En intervjuperson som fått den inofficiella ledarrollen berättar om sin utveckling på arbetet och förklarar hur det dagliga arbetet påverkat honom. *”När jag började i butiken för flera år sedan var det min dåvarande butikschef som ansvarade för upplärningen gällande dagliga rutiner och ansvarsområden. Från början arbetade jag strikt med att följa alla företagets regler utifrån den information som kom från butikschefen och intranätet. Men under arbetets gång blev jag mer trygg i min roll då jag iakttog butikschefens arbetssätt. Jag insåg efter ett tag att butikschefen inte arbetade exakt efter det sätt som hon lärde ut. Därför förändrades mitt arbetssätt under tiden från att strikt följa regler till att själv tolka, reflektera och värdera varje specifik situation.”*<sup>196</sup> Det här kan jämföras med Kolbs<sup>197</sup> beskrivning av inläring genom det dagliga arbetet. Han skriver att ”learning is the process whereby knowledge is created through the transformation of experience”. Vi frågade honom om han trodde att detta var unikt för den här butiken eller om han trodde att det här är ett vanligt sätt att överföra kunskap på. *”Eftersom vi arbetade så tätt inpå varandra hade jag möjlighet att studera min butikschef dagligen. Det hade säkert kunnat fungera på alla typer av företag men förutsättningarna är större om du hela tiden har möjlighet att arbeta tätt ihop med din*

---

<sup>192</sup> J. fr Peter Guy Northouse, (2009)

<sup>193</sup> J. fr Dixon, M Nancy. (2000)

<sup>194</sup> J. fr Kikoski and J.F. Kikoski (2004)

<sup>195</sup> Intervjumaterial butik 3

<sup>196</sup> Intervjuperson 5

<sup>197</sup> Kolb, D. (1985) s 38

*chef.”<sup>198</sup>*

En intervjuperson berättade om en situation mellan henne och en kund där hennes intuition motsatte sig företagets regler. En stamkund hade kommit in och ville lämna tillbaka ett par skor som han hade köpt för 20 dagar sedan. Företagets regler klargör tydligt att det är sju dagars öppet köp och 14 dagars bytesrätt. *”Jag kände igen kunden och ville gärna hjälpa honom men det skulle innebära att jag skulle gå emot företagets regler.”*<sup>199</sup> I den här unika situationen var inte butikschefen närvarande och intervjupersonen menade att det som Nonaka<sup>200</sup> beskriver som explicit kunskap inte räckte till för att kunna hjälpa kunden. Hon berättar vidare att under perioden som hon arbetat tillsammans med sin butikschef hade hon lärt sig vikten av att bibehålla kunder och anpassa situationen efter deras önskemål. Hon hade även lagt märke till att butikschefen vid flera tillfällen gjort undantag från reglerna och erbjudit kunden god service. Det här var inget som intervjupersonen hade fått lära sig eller kunde läsa sig till, utan det var något som hade skett naturligt i ett specifikt servicemöte. Den kunskapen som intervjupersonen hade samlat på sig genom det dagliga arbetet tillsammans med sin butikschef kan liknas vid det som Nonaka<sup>201</sup> benämner som implicit kunskap. Trots att kunden utifrån företagets regler inte hade rätt att byta sina skor beslöt hon sig för att låta kunden lämna tillbaka skorna. Det resulterade således i att kunden blev nöjd och att relationen mellan honom och intervjupersonen sträcktes. Intervjupersonen förklarar att anledningen till att hon agerade utöver butikens regler är därför att hon anser att nöjda och återkommande kunder gynnar butiken på långsikt.<sup>202</sup> Hon berättar vidare att hon tror hon gjort likadant oavsett företagets storlek, men tryggheten hon kände gjorde att hon fattade beslutet.

---

<sup>198</sup> Intervjuperson 5

<sup>199</sup> Intervjuperson 3

<sup>200</sup> Nonaka i Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000).

<sup>201</sup> Nonaka i Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000).

<sup>202</sup> Intervjuperson 3

Det finns olika sätt att överföra implicit kunskap till explicit kunskap. I exemplet ovan har kunskapen från butikschefen till intervjupersonen förts över genom det som Nonaka<sup>203</sup> kallar för internalisering, det vill säga *learning by doing* eller *on the job training*. Intervjupersonen har iakttagit sin butikschef och därefter på egen hand börjat anpassa sig efter varje servicemöte. Nonaka<sup>204</sup> förklarar vidare att implicit kunskap även kan överföras genom att medarbetarna delar med sig av sina erfarenheter. Ett tydligt exempel på det är fallet då en intervjuperson valde att neka en reklamation från en kund då hon ansåg att kunden hade satt sina reklamationer i system.<sup>205</sup> Det här exemplet togs, som tidigare nämnts, upp på nästkommande personalmöte men det var även något som personalen i butiken talade med varandra om efter händelsen. Genom att intervjupersonen delade med sig av sin erfarenhet överfördes implicit kunskap till explicit kunskap via det som Nonaka<sup>206</sup> beskriver som socialisering.

---

<sup>203</sup> Nonaka i Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000).

<sup>204</sup> Nonaka i Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000).

<sup>205</sup> Intervjuperson 1

<sup>206</sup> Nonaka i Nonaka, I., Toyama, R. & Konno, N. (2000).

## 5. Avslutande del

I den avslutande delen av uppsatsen presenteras de slutsatser som har framkommit under arbetet med uppsatsen. Slutsatserna följs sedan av en diskussion kring uppsatsens kunskapsbidrag samt en reflektion över uppsatsens utfall.

### 5.1 Strukturens påverkan

Uppsatsens syfte har varit att utreda om nuvarande empowermentforskning går att applicera på mindre företag. För att komma fram till detta har vi använt oss av två frågeställningar som lyder;

- Är tillämpningen av empowerment beroende av företagets storlek?
- Spelar kommunikationen någon roll för implementeringen av empowerment?

För att besvara våra frågeställningar har vi ställt empirin gentemot uppsatsens teoretiska ramverk. Vi har utgått från uppsatsens definition av empowerment vilket är: Empowerment är att möjliggöra och få ut det bästa av sina anställda. För att uppnå det, ger ledningen sina anställda möjligheten att ta kontroll över mötet med kunden och fatta beslut utifrån sitt eget omdöme. Kenneth Blanchard, beskriver det som att, *"empowerment is about letting go so others can get going"* det vill säga att strukturen tillåter att personalen tar för sig.

Alla företag oavsett storlek har övergripande mål, visioner, regler och riktlinjer att utgå ifrån, men vi menar att ett decentraliserat företag har lättare att applicera empowerment än företag som är mer byråkratiskt och hierarkiskt utformade. Utifrån uppsatsens empiriska material har vi dragit slutsatsen till att strukturen och arbetssättet på ett företag till stor grad påverkas av dess storlek. De butiker som vi samlat in material från är, som nämnts tidigare, små till antalet anställda. Vi har under

intervjutillfällena därför kunnat utläsa att storleken är något som spelar en central roll i hur de strukturerar sig. Intervjupersonerna beskrev till exempel att "*man arbetar väldigt tätt ihop*", att man har "*ett flytande arbetssätt*" och att "*eftersom butiken är så liten så får vi göra allt*". Det här visar att de anställda på Nilsons butiker, mer eller mindre, måste kunna utföra varandras arbetsuppgifter. Detta gör att dem i stor grad är beroende av att de kontinuerligt delar med sig av varandras kunskaper och erfarenheter. Skulle någon vara frånvarande skall dennes uppgifter kunna hanteras av de andra kollegorna, utan den frånvarande kollegans tillsyn. Utifrån det här har vi dragit slutsatsen att det här arbetssättet inte är fullt lika möjligt på ett större företag som består av avdelningar med mer fokuserade arbetsuppgifter och ansvarsområden. Här blir de anställda mer specialiserade och det förväntas oftast inte att de ska kunna utföra arbetsuppgifter som utförs av en annan avdelning.

Vad vill vi ha sagt med ovanstående, utifrån uppsatsens forskning, är att på ett mindre företag anser vi att det är enklare att tillämpa empowerment på ett mer övergripande sätt. Vi menar att de oftast förväntas få ut mer av sina anställda på grund av att storleken kräver att de anställda skall hantera många uppgifter. Medan på ett större företag förväntas det att de anställda är mer kunniga inom just sin avdelning eller sitt område. Gränserna blir därför tydligare i ett företag med fler anställda eftersom arbetsuppgifterna är mer tydligt indelade.

Van oudtshoorn, Grönroos och Lashley talar om att det är en förutsättning att sätta upp gränser för att implementering av empowerment skall falla väl ut. Utifrån uppsatsen empiriska material har vi kunnat konstantera att detta delvis stämmer. Då storleken påverkar strukturen som i sin tur påverkar arbetssättet menar vi att gränser inte nödvändigtvis är någonting som skall vara tydligt för implementering av empowerment. Däremot fungerar gränserna som en supportmekanism för de anställda. Genom att ha generella grunder att utgå ifrån skapas det en trygghet för personalen. Men hur gränserna och målen är utformade är snarare upp till varje specifikt företag och hur dess ledning väljer att strukturera sig.

I de butiker med butikschef talade våra intervjupersoner om att *"det är deras butikschef som talar om för de anställda vad som skall göras"* och att det är en trygghet att ha någon att återkoppla till ifall att någonting skulle vara oklart. En slutsats vi kan dra av det här är att tydliga gränser, även på ett mindre företag underlättar implementering av empowerment. Men vad som är anmärkningsvärt är resultatet från den butik utan en butikschef. Här menade de anställda att de åtar sig arbetsuppgifter på egen hand och gör det som behöver göras för att arbetet skall fungera. Slutsatsen vi drar utifrån det här är att dem tar befintliga riktlinjer och utvecklar dem till sina egna gränser. Vilket tydligt visar att frånvaro av förutbestämda/utsatta gränser inte behöver vara något negativt samt att det inte är ett måste för implementering av empowerment på mindre företag. Vi anser att en decentraliserad struktur samt frånvaro av byråkratiska system är det som är av vikt för tillämpning av empowerment på mindre företag. På ett mindre företag arbetar man tätt ihop och de anställda lär sig vad som behöver göras för att butiken ska fungera. Det leder till att medarbetarna ständigt utvecklas och kan ta ägandeskapet till servicemötet med kunden. Vi anser att det är förmågan att ta eget ansvar som i slutändan bidrar till ett väl fungerande servicemöte med kunden. Eftersom varje servicemöte består av sanningens ögonblick så måste varje anställd kunna hantera varje möte utifrån sin bästa förmåga utan att bli hämmad utav krångliga byråkratiska system.

## **5.2 Informationens påverkan**

Precis som vi tidigare nämnt beskriver Kenneth Blanchard empowerment som *"Empowerment is about letting go so others can get going"*. Men för att de anställda ska kunna *"get going"* behöver de ha kunskap och för att få kunskap krävs det en kunskapsöverföring bland de anställda och/eller från ledningen. Utifrån uppsatsens teoretiskt utvalda material har vi kunnat konstatera att forskningen tar upp tre olika kommunikationsmedier; intranät, personalmöten och det dagliga arbetet. Vi har observerat att dessa tre medier även förekommer i Nilssons butiker. Trots att butikerna använder sig av kommunikationssätten på olika sätt har vi kunnat dra slutsatsen att den mest effektiva kunskapsöverföringen är den som sker genom det dagliga arbetet.

Intranätet har beskrivits som ett bra kommunikationsmedel då det bidrar till att hålla butikerna uppdaterade kring kommande händelser, regler och riktlinjer. Vi har dock utifrån vårt empiriskt insamlade material utläst att bearbetningen av information varierar från butik till butik. En butikschef väljer ut den information hon tycker är relevant och förmedlar den till sina anställda. Hon tycker att *"det är bättre att jag sällar informationen så blir det enklare"*. Precis som uppsatsens utvalda teorier anser även vi att nackdelen med intranät är att de anställda med mindre erfarenhet enkelt kan misstolka information som förmedlas. En butiksanställd berättade till exempel att *"vissa perioder är det så mycket att läsa att man inte vet vad som är vad"*. Ett annat exempel som belyser nackdelen med att informera via intranät är då en anställd misstolkade informationen angående hur reklamationen av felaktiga converse-skor skulle behandlas. Enqvist menar att när personalen själva sorterar ut informationen så utgår de från sig själva och vad de anser vara väsentligt. Utifrån den empiriska studien har vi kunnat observera att information via intranätet förmedlas relativt bra, men vi kan konstatera att när informationen tolkas av en mer erfaren person, som exempelvis en butikschef, så fungerar förmedlingen bättre. Dock har vi även kunnat konstatera att information via intranätet inte räcker till för att empowerment skall implementeras på bästa möjliga sätt. En slutsats vi kan dra av ovanstående är att hur informationen som förmedlas via intranätet tolkas är oberoende av företagets storlek. Det är således upp till var medarbetare att ta del av informationen och tolka den utifrån sina egna preferenser förutsatt att deras chef inte väljer att tolka den till dem. Men oavsett tillvägagångssätt är det inget som påverkas av företagets storlek.

Oavsett hur mycket information som förmedlas via ett företags intranät menar vi att det inte är tillräckligt för att de anställda. De behöver få information förmedlad till sig via fler forum. Enligt Dixon är personalmöten en viktig del och tillfälle där information sprids och viktiga frågor kan diskuteras bland de anställda. Vi menar att personalmöten har för- och nackdelar, men att det inte är det bästa sättet att överföra kunskap på ett mindre företag. De anställdas åsikter kring personalmöten varierar beroende på butik och position i företaget. Det som är anmärkningsvärt är att i butiken utan butikschef har de aldrig personalmöten och kan ändå utföra sina dagliga uppgifter lika bra som de övriga butikerna. En butikschef menar dock att



personalmöten är ett viktigt forum där de anställda får möjlighet att ifrågasätta informationen som förmedlas samt öppet diskutera kring övriga frågor. Under mötena är även tanken att de anställda skall reflektera och dela med sig utav sina dagliga upplevelser. En person som är heltidsanställd tycker att personalmöten är givande och att man kan uttrycka sina känslor och tankar. Hon upplever att samtliga deltagare kommer till tals på mötena. Det här kan ställas gentemot en timanställds åsikter som menar att hon väljer att inte alltid tala sanning eller lyfta fram sina åsikter under mötena för att inte riskera att bli mindre omtyckt och därigenom kanske förlora arbetstimmar. Hon menar att personalmöten inte är avgörande för hennes arbete. Informationen hon behöver för att sköta sitt arbete får hon istället under tiden hon arbetar tillsammans med sina kollegor. En slutsats vi kan dra utifrån ovanstående exempel är att personalmöten inte är en förutsättning för att de anställda ska få den information de behöver för att kunna sköta sitt arbete. Informationen de anställda behöver får de ändå av sina medarbetare då de arbetar tillsammans i butiken. Vi menar att personalmöten snarare kan ses som ett komplement där de anställda får möjlighet att dela med sig av vad de tycker och tänker samt av eventuella händelser som har uppstått i butiken.

Konversationer och iakttagelser i det dagliga arbetet är en viktig förutsättning för att skapa och utveckla kunskap. Som en av våra intervjupersoner berättade så blev han upplärd av sin dåvarande butikschef. Arbetet vid sidan av butikschefen menar han har påverkat hans nuvarande arbetssätt till stor grad. Från att arbeta strikt efter information från intranätet och företagets regler har han istället börja anpassa sig efter varje specifik situation, oavsett vad informationen från intranätet anger. Vi menar att intervjupersonens arbetssätt förändrades genom att hans erfarenhet blev större men framförallt genom att han via iakttagelser, samt vad Kolb kallar för "*learning by doing*", insåg att hans butikschef inte arbetade exakt utefter företagets regler. Vi menar att det är viktigt att personalen inser vikten av att kunna tolka, reflektera samt värdera varje situation. Slutsaten vi kan dra från ovanstående är att intervjupersonens utvecklingsprocess till stor del kunnat ske på grund av storleken och strukturen. På ett mindre företag där individerna arbetar tätt ihop måste de vara insatta i flera arbetsområden och kan inte enbart vara specialiserade inom ett arbetsområde. Det gör

att de anställda enkelt kan samla på sig implicit kunskap vilket bidrar till att det blir enklare för dem att skapa och implementera empowerment genom det dagliga arbetet. Vi menar vidare att i större företag är det svårare för personalen att samla på sig implicit kunskap via det dagliga arbetet. Där tar det oftast stopp vid den explicita kunskapen, det vill säga den uttalade kunskapen. Det handlar inte om att upprepa kunskap som redan existerar utan använda tidigare kunskaper och anpassa dem i nya situationer vilket leder till att nya kunskaper uppstår. Detta, anser vi, sker bäst via det dagliga arbetet som i sin tur leder till att empowerment implementeras hos personalen och gör det enklare för dem att ta beslut i olika situationer. Slutsatsen vi kan dra av här är att det är en stor fördel att implementera empowerment genom det dagliga arbetet i ett mindre företag. I ett stort företag där personalen oftast arbetar med specifika arbetsuppgifter kan hanteringen av en kund gå via olika personer och led. Det är inte en person som påbörjar och avslutar interaktionen med kunden vilket gör det svårt för personalen att utveckla och anpassa sin kunskap utanför sitt kunskapsområde. I ett mindre företag kan personalen oftast vara med kunden hela vägen och de anställda får hela tiden chansen att samla på sig implicit kunskap.

## **5.4 Diskussion**

I den forskning kring empowerment som vi har använt i uppsatsen har implementering av empowerment behandlas på ett generellt sätt oavsett storleken på ett företag. I uppsatsens har vi arbetat för att belysa storlekens inverkan på implementeringen av empowerment utifrån aspekterna, struktur och kommunikation. De slutsatser som lyfts fram har till stor del bekräftat befintlig forskning, men något som vi skulle vilja trycka hårdare på till framtida och nuvarande forskning är storlekens betydelse. Vi menar nämligen att storleken har stor påverkan på företagets struktur och kommunikation vilket i sin tur påverkar implementeringen av empowerment. Det betyder inte att stora och små företag inte kan implementera empowerment på samma sätt och nå liknande resultat. Vi tror dock att det i större företag är mer komplicerat för medarbetarna att fånga upp implicit kunskap via det dagliga arbetet och därigenom implementera empowerment. Vi är eniga med tidigare forskning som menar att kommunikationen spelar en roll i implementeringen. Men en aspekt som vi har beslyst och vill diskutera är att när ledningen kommunicerar ut

samma budskap till sina medarbetare innebär det inte att de anställda uppnår samma förståelse. Det är en stor utmaning att genom enbart traditionell kommunikation lyckas motivera alla medarbetare att dra åt samma håll och få dem till att ta mer ansvar och beslutstagande. Om företaget inte inser kommunikationens komplexitet kommer de inte lyckas att föra ut ett enat budskap till deras anställda. Vi vill understrycka att uppsatsens till stor del endast bekräftar och styrker nuvarande Service Managementforskning kring empowerment. Vi vill dock genom vår avgränsning gällande empowermentbegreppet belysa storlekens inverkan.

## **5.5 Reflektioner**

Den forskning, teorier och empiri som har använts för att analysera och diskutera kring uppsatsens syfte har definitivt påverkat uppsatsen utgång. Eftersom vi inte har kunnat ta del av all forskning som behandlar servicemötet och empowerment är det möjligt att vi i urvalsprocessen förbiset forskning som skulle ha förändrat eller styrkt de slutsatser som dragits. Resultatet hade också kunnat variera om vi valt att studera ett annat företag eller samlat in empiri med hjälp av en annan metod. I uppsatsen har vi valt att diskutera syftet utifrån personalens perspektiv och inte tagit hänsyn till ledningens eller kundernas åsikter. Om vi istället hade analyserat kundernas perspektiv utifrån en kvantitativ metod hade förmodligen utfallet sett annorlunda ut. I vidare forskningen tycker vi att det hade varit intressant att djupare analysera

## 6. Källförteckning

### Artiklar

Brown, S. Fisk, R & Bitner, M. 1994. The development and emergence of service marketing thought. *International journal of services industry management*, vol 5.

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

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

Catherine Kano Kikoski and John F. Kikoski (2004) The inquiring organization : tacit knowledge, conversation, and knowledge creation: skills for 21st-Century organizations

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

Harley, William B. (1995) *Eight critical principles of empowerment*. Empowerment in organizations. Vol. 3. Nr. 1.

Heaney, T. (1995). *Issues in Freirean Pedagogy*. Chicago: National – Louis University.

Nonaka, I., Toyama, R. and Konno, N. (2000). 'SECI, Ba, and leadership: a unified model of dynamic knowledge creation'. *Long Range Planning*,

Paper, J. & Johnson, J J. (1997). A Theoretical Framework Linking Creativity, Empowerment, and Organizational Memory. Oxford: Blackwell Publisher.

Potter, John. (1994) *Tapping the Iceberg: How to Get the Best Out of Your People through Empowerment*. Empowerment in Organizations. Vol 2. Nr.1.

Robert E. Kraut, Robert S. Fish, Robert W. Root , Barbara L. Chalfonte Bellcore  
Morristown (1990) *Informal Communication in Organizations: Form, Function, and Technology* . Beverly Hills, CA: Sage Publications

Smith, Bryan. (1997) *Empowerment – the challenge is now*. Empowerment in Organizations. Vol. 5. Nr. 3.

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

Velthouse, B A. (1990). *Creativity and empowerment: a complementary relationship*. Review of Business.

Wyer, Peter, Mason, Jane (1999) *Empowerment in small businesses*. Participation and Empowerment: An International Journal, Vol. 7. Nr7.

## **Böcker**

Blanchard, Ken, Carlos, John P. & Randolph, Alan. (1996). Empowerment tar mer än en minut. Licht & Licht Agency, Danmark.

Bryman, Alan (2007). *Samhällsvetenskapliga metoder*. 1. uppl. Malmö: Liber ekonomi.

Denscombe, M. (1998). *Forskningshandboken – för småskaliga forskningsprojekt inom samhällsvetenskaperna*. Lund: Studentlitteratur.

Dixon, M Nancy. (2000) *Dialog på arbetet*: Stockholm. Elanders Graphic System.

Engquist, Anders. (1999). Förståelse och missförstånd, samtalsmetodik för arbetslivet. Stockholm: Bokförlaget Prisma.

Engqvist, Anders. (1994) *Kommunikation och förändring*. Smedjebacken: Smegraf  
*förändring* s. 129-130

Falkheimer, Jesper & Heide, Mats (2007). *Strategisk kommunikation: en bok om organisationers relationer*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Flaa, Paul, Hofoss, Dag, Holmer-Hoven, Finn, Medhus, Thorstein & Ronning Rolf (2007). *Introduktion till organisationsteori*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Forsberg, E. & Starrin, B. (1997). *Frigörande makt – empowerment som modell i skola, omsorg och arbetsliv*. Stockholm: Gothia AB

Freire, P. (1972), *Pedagogik för förtryckta*. Stockholm: Gummessons.

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

Jacobsen, D. I & Thorsvik, J. (2002) *Hur moderna organisationer fungerar*. Lund; Studentlitteratur.

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

Kolb, D. (1985). *Learning style inventory*. Boston, MA: McBer and Company.

Korcynski, M. (2002). *Human Resource Management in Service Work*. Basingstoke: Palgrave.

Kvale, S. (1997). *Den kvalitativa forskningsintervjun*. 1. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Larsson, Larsåke (2001). *Tillämpad kommunikationsvetenskap*. 2. uppl. Lund: Studentlitteratur.

Lashley, Conrad. (2001) *Empowerment – HR strategies for service excellence*. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford, Storbritannien.

Lave J, Wenger E. (1991). *Situated learning. Legitimate peripheral participation.* Cambridge: Cambridge University Press

May, T. (1997). *Samhällsvetenskaplig forskning.* Lund: Studentlitteratur.

Nilsson, Björn & Waldemarson, Anna-Karin. (2007) *Kommunikation och samspel mellan människor.* Lund: studentlitteratur

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

Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB

Peter Guy Northouse, (2009) *Leadership-theory and practice/ fifth edition.* Sage publications.Inc

Rentzhog, O. (1998). *Processorientering: en grund för morgondagens organisationer.* Lund: Studentlitteratur.

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

Simonsson, Charlotte. (2006) *Nå fram till medarbetarna.* Kristianstad: Kristianstads Boktryckeri AB

Stewart, A M. (1994). *Empowering People.* Pitman, London.



Trost, J. (1993). *Kvalitativa intervjuer*. Lund: Studentlitteratur.

Uljens, M. (1989). *Fenomenografi: forskning om uppfattningar*. Lund: Studentlitteratur.

### **Antologier**

Czepiel, J.A, Solomon, M.R, Surprenant, C.F & Gutman, E.G (1985). Service Encounter: An Overview i: Czepiel, J.A, Solomon, M.R, Surprenant, C.F & Gutman, E.G (red.). *Service Encounter: Service Encounters Managing Employee/Customer Interactions in Service Businesses*, pp.3-15. Lexington, MA: Lexington Books.

Eksell, Jörgen i Corvellec, H & Lindquist, H (red.) (2005) *Service mötet – Multidisciplinära ansatser*. pp.11-31. Malmö:Liber.

Fägerborg, Eva (1999). *Intervjuer*. I Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

Pripp, O. (1999). *Reflektion och etik*. I Kaijser, Lars & Öhlander, Magnus (red.) (1999). *Etnologiskt fältarbete*. Lund: Studentlitteratur.

### Referens litteratur

Westrup, Ulrika, Eldh, Christer & Sjöbeck, Karin (2005). *Skrivhandboken: vägledning i att skriva vetenskapliga texter*. 1. uppl. Lund: Institutionen för Service Management, Lunds universitet.

### **Internetkällor**

<http://www.ne.se/service>

