

Chefer i industri- och serviceföretag – fungerar de på samma sätt?

Martin Lindell

MANAGERS IN INDUSTRY AND SERVICE FIRMS – DO THEY MANAGE IN THE SAME WAY?

The theories on management are mostly based on management in industry firms. However, in industrialized societies today more than half of employees are working in service industries. And the larger part of the staff is directly involved in consumer contacts. An important element in the production and consumption of services is the interaction between the producer and consumer. Has this any implications for the management behavior? An analysis has been made of the management behavior in three dimensions, employee, task and development orientation. In accordance with the hypotheses was employee orientation a stronger management dimension in service industry. But also development orientation and quite surprising some element of task orientation were strong in service firms. As a whole was task orientation lowest both in industry and service firms. An analysis of the competent manager revealed that the he/she uses elements from all three management dimensions independent of the branch of the firm. This indicates that the division between industry- and service firms is not very sharp and more a continuum between two endpoints. The industry firms have some characteristics of service firms and vice versa. The investigation has indicated some deviations in the management behaviors in different branches, but further studies using the same and new management dimensions still are needed in order to get a more clear-cut and definite answer.

Key words: Management behavior, industry firm, service firm

SAMMANFATTNING

Teorier om chefsbeteendet bygger långt på chefskap i industriföretag. I industrialiserade samhällen av idag arbetar dock mer än hälften av de anställda inom serviceindustrier. En större del av personalen i dessa företag kommer i direkt kontakt med kunderna. Ett viktigt element i produktion och konsumtion av tjänster är interaktionen mellan producent och konsument. Vilka effekter har detta för chefsbeteendet? En analys har

gjorts av chefsbeteende med avseende å person-, uppgifts- och utvecklingsorientering. Resultaten ger vid handen att personorientering helt i enlighet med hypoteserna var en starkare chefsdimension i serviceföretag. Men även utvecklings- och överraskande nog också vissa element av uppgiftsorientering var starka inom serviceföretag. Som helhet var uppgiftsorienteringen lägst i både industri- och serviceföretag. En analys av den kompetenta chefen visar att han/hon använder element från alla tre dimensioner oberoende av företagets bransch. Detta är en indikator på att dikotomin industri/serviceföretag inte är väldigt skarp i chefsbeteende utan ett kontinuum mellan två ändpunkter. Undersökningen har resulterat i att vissa olikheter i chefsbeteendet har kunnat registreras i de mätta dimensionerna mellan branscher. Fortsatta undersökningar i samma och nya dimensioner krävs dock för att få en entydig och slutlig bild.

Nyckelord: Chefsbeteende, industriföretag, serviceföretag

INLEDNING

Vår kunskap om hur serviceföretag skall ledas och styras är varken omfattande eller djup. Enligt Vartiainen (1986) är det först på 1980-talet som man på allvar börjat studera tjänsteproduktionen och dess utveckling. Den teknokratiska strukturen, som dominerat många industriföretags beteende, utgår ifrån att chefskapet är den rationaliserande kraften (Edmonstone, 1982). Tyngdpunkten ligger på säkerhet och ordning. Organisationens kärna fjärras från marknaden och kunderna (Thompson, 1967). Formella styrsystem betonar en klar arbetsfördelning mellan producent och konsument (Bowen & Schneider, 1988). Buffertar byggs upp för att skydda företaget från omgivningens störningar. Toppledningen ses som företagets viktigaste resurs och den hierarkiskt höga organisationen kräver mera rutinmässighet och koordinering än vad fallet är för servicefunktioner (Bass & Stogdill, 1990).

Framgångsrika serviceföretag kännetecknas enligt Kottler (1988, s. 486) av a) a history of top management commitment to quality, b) the setting of high standards, c) systems for monitoring service performance, and d) satisfying the employees as well as the customers. Sträng likriktning av organisationen genom kraftig styrning behöver då inte ge den bästa lönsamheten. Personalens personliga överväganden måste uppmuntras och krävs också vid varje enskilt servicetilfälle. Det innebär att chefskapet inom serviceföretag kräver någon annan form av "rationalitet" än direkt styrning.

Child och Ellis (1973) fann redan i början på 1970-talet i en studie av 787 chefer att cheferna i serviceföretag såg sin roll som mer informell, mindre definierad, mindre rutinmässig än vad chefer i tillverkade företag. Enligt Carlzon (1987) har företagen vant sig att se personalstyrkan som en belastning som man med teknisk rationalisering skall försöka minska så mycket som möjligt. I serviceföretag måste människan ses som en stor möjlighet, en tillgång. Miner (1973) konkluderade att en mera delegerande stil mest sannolikt finns i organisationer med professionella specialister. Chefen skapar ett system så att han/hon kan delegera ansvaret för verksamheten. I det marknadsorienterade företaget är ansvaret ute hos dem som tidigare utgjort pyramidens botten. Organisationen blir på sätt och vis helt omsvängd. Ledningen får mer en stödjande funktion. Schmid (1986) menar att serviceorganisationer för att anpassa sig effektivt till en ökad turbulent omgivning, kommer att organisera sig i ett nätverk av separata små enheter som har stor flexibilitet i anpassningen till en föränderlig omgivning. Organisationen måste mera ses som ett löst kopplat system (Orton & Weick, 1990), eller rentav en organiserad anarki. VD för ett serviceföretag kan inte styra så direkt som industricheferna. Tvärtom är strävan att eliminera effekterna av struktur till förmån för initiativ och kreativitet (Nadler, 1978). Danet (1981) understryker att ett kundperspektiv helt saknas inom organisationsteorin.

Hur skiljer sig då serviceföretagen från mera centraliserade, byråkratiska organisationer, inte minst från industriföretag? Lindell (1981), Normann (1991) Zeithaml, Parasuraman och Berry, (1985) och Bowen & Greiner (1986) identifierar bl.a. följande kännetecken för serviceorganisationer:

För det första är tjänsten inte konkret (Rathmell, 1966, Shostack, 1977, Berry, 1980) och till följd av detta kan den inte lagras, (Bessom och

Jackson, 1975; Sasser, 1976; Thomas, 1978), ej heller demonstreras och inte säljas på nytt. Ingen buffert kan upprätthållas mot marknaden, varför t.ex. en högkonjunktur inte kan utnyttjas på samma sätt som vid varuproduktion. Mot en *jämn produktion svarar en ojämn efterfrågan och starka variationer*. För det andra, är de flesta tjänsterna handlingar och det innebär ett samspel mellan olika människor som kräver vissa speciella kunskaper och färdigheter. För det tredje kan man inte alltid skilja åt produktion och konsumtion av en tjänst, eftersom de för det mesta sker samtidigt och på samma plats, Regan (1963), Carmen and Langeard (1980), Bowen (1986). Produkten kan inte transporteras. Antingen måste konsumenterna föras till platsen för produktion eller systemet föras till konsumenterna. I det flesta fall krävs direkt kontakt mellan producent och konsument. Följden är att det förekommer en hög grad av *interaktion mellan producent och konsument samt mellan konsumenterna* (George, 1977). McCallum & Harrison (1985) poängterar betydelsen av den sociala relationen: "Service encounters are first and foremost social encounters". Detta innebär att företagets totala tjänstepaket, omfattande konkreta produkter, stödtjänster, personal, produktionsutrustning och byggnader, som helhet bör vara anpassat till kundens behovstillfredsställelse. Tjänsten kan sällan standardiseras (Berry, 1980). För det fjärde deltar kunden själv i tjänsteproduktionen. Vilken typ av service det blir fråga om, beror på den information som kunden ger om sina behov. Kunden kan också delvis fullfölja rollen av en anställd under serviceproduktionen (Mills, 1986).

En stor del av företaget kommer med andra ord i en mycket konkret kontakt med marknaden. En fördel av denna samtida produktion och konsumtion är att konsumenten kan utnyttjas som en produktionsresurs. Men i stället mister företaget kontrollen över hela produktionsprocessen. Det blir svårare att åstadkomma innovationer och beteendeförändringar. Vidare måste en chef inte vara en chef enbart för de anställda, utan i viss mån också en chef för företagets kunder (Bowen, 1986). Kunder som försämrar kvaliteten för medkonsumenterna måste på något sätt åtgärdas. Företagsledningen bör kunna hantera såväl det klimat som råder i organisationen, som den miljö olika detaljer skapar vid konsumtionstillfället.

Det finns således indikatorer på att serviceföretagen fungerar på ett annat sätt än traditionella industriföretag. Man kan förvänta sig att också chefskapet inom tillverkade företag respek-

tive serviceföretag är olika och har olika tyngdpunkter. Den nya chefen fungerar i en decentraliserad organisation och därför bör han/hon vara en god pedagog, och en psykiskt stark och motiverande person som kan skapa den rätta miljön för verksamheten. Den som inte fötts med intuition och sinne för relationer kommer att få det svårt som morgondagens chef. Normann (1991) påpekar att serviceorganisationer är ytterst känsliga för kvaliteten på ledningen. Exempelvis kan motivationsproblem och några serviceleveranser av sämre kvalitet eller slarv i största allmänhet få organisationer in i en "ond cirkel".

Syftet med denna artikel är att undersöka hur chefskapet i traditionella industriföretag skiljer sig från chefskapet i serviceföretag. Detta görs speciellt med avseende å dimensionerna personorientering, utvecklingsorientering och uppgiftsorientering.

Vi definierar **industriföretag** som ett producerande företag som tillverkar en konkret produkt som kan lagras och distribueras och ofta inte förutsätter en direkt kontakt mellan producent och konsument. Med **service- eller tjänsteföretag** förstås ett företag som producerar till största delen en immateriell tjänst som ofta uppstår som en interaktion mellan producent och konsument och där den fysiska miljön är en del av tjänsten. Tjänstens kvalitet är en samverkan mellan kunden och den anställda i serviceögonblicket. Den kvalitet som då erbjuds är beroende av den anställdas motivation och kunnskap, samt kundens beteende och förväntningar. Med termen **chefskap** förstås målinriktad ledning och övervakning av oftast den närmaste förmannen för en underordnad. I ledarskapslitteraturen talar man då ofta om "transactional leader", jfr Bass (1985).

Nedan beskrivs först kort några karakteristika för tjänsteföretag och dess konsekvenser för chefskapet. Beskrivningen utmynnar i några hypoteser om vilken typ av chefskap vi kan anta att det finns i service- respektive industriföretag. Själva analyserna inleds med en undersökning av i vilken mån de förekommer skillnader mellan service- och industriföretags chefsbeteende i två olika undersökningar. Därpå följer en analys av i vilka egenskaper en god chef har. I sammanfattningen diskuteras vilka andra faktorer vid sidan av en uppspjälkning på industri- och serviceföretag kan förklara uppgifts-, person- och utvecklingsorientering, vilka andra chefs- och ledardimensioner som synes vara relevanta för chefskapet i serviceföretag idag och i framtiden, samt

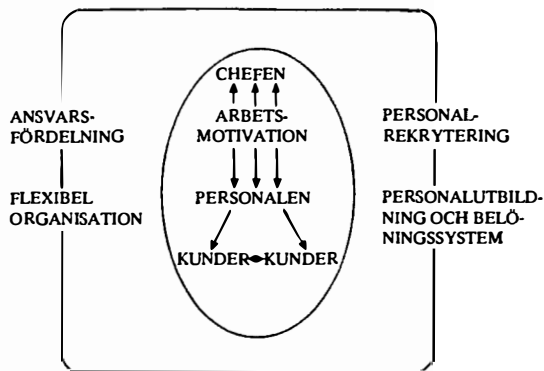
i vilken mån en chef överhuvudtaget kan förändra sin stil.

GRADEN AV UPPGIFT-, UTVECKLINGS- OCH PERSONORIENTERAT BETEENDE HOS CHEFER INOM INDUSTRI- RESPEKTIVE SERVICEFÖRETAG

Den traditionella chefen (ofta i industriföretag) styr med instruktioner, dvs regler som säger vad de anställda inte får göra. Styrandet är uppgiftsorienterat. Wiberg (1982, s. 80) talar om styrning som kan betecknas som sluten, defensiv, aggressiv, kontrollerande och som betonar produktivitet och trygghet.

Ju fler instruktioner det finns, desto mindre utrymme existerar det för eget ansvar och egna initiativ. Handlingsfriheten och kreativiteten minskar. Den nya tidens chef överlåter ansvaret och befogenheterna till den som arbetar ute på fältet. I stället understryks en öppen, offensiv och stödjande styrning, som framhåller experimenterande, frihet, osäkerhet och rationalitet med hänseende till situationen (Wiberg, 1982). Halal (1974) talar om autonomimodellen, chefen ger de underordnade information och administrativt stöd för att de skall kunna fullfölja sina arbetsuppgifter. Organisationsstrukturen blir mera flat, makt och ansvar delegeras (Grönroos, 1987), vilket leder till större motivation och engagemang samt personliga initiativ bland de underställda. Arndt & Friman (1985, s. 110) understryker att om man ger en människa självförtroende, frigör man resurser som kan åstadkomma stordåd. De med den närmaste kontakten till kunderna bör komma med sina idéer om hur resurser skall användas effektivast för företagets bästa. Detta leder till förbättrad service och innovationer, större tillfredsställelse hos de anställda, samarbete mellan enheterna, större lyhördhet för kundernas behov, och bättre chans till överlevnad för enheterna. Den decentraliserade strukturen tillåter specialisering baserad på relationerna mellan företaget och marknaden. Servicen kan diversifieras som respons på omgivningens behov. Lindell (1981, s. 23) har skisserat upp organisations- och kommunikationsdelen i ett serviceföretags affärsidé såsom i figur 1.

Det väsentliga i hela servicebranschen är människan och kontakten mellan personal och kund samt mellan kunder. Speciellt den personal som handhar konsumentkontaktarna bör ha skicklighet i att kommunicera med människor. Därtill gäller det att kunna leda andra människor – med



Figur 1. Chefens roll i serviceföretagets kvalitets-skapande processer.

beaktande av individuella olikheter – så att en kund upplever den erhållna servicen som god. Mången gång har cheferna inte beaktat människan i tillräckligt hög grad, vilket resulterat i besvikelse, stress och ineffektivitet. Bowen (1986) understryker att både de anställda och kunderna behöver för att fungera effektivt a) klara roller, känna till hur de förväntas bete sig b) kompetens och skicklighet, samt c) motivation dvs belönas för att de fullföljt rollen.

Chefens uppgift är att *motiviera personalen och skapa en vi-anda i företaget, ett lag av personalen* (Lindell, 1981). Detta kan endast åstadkommas genom en livlig kontakt mellan förmän och anställda. Chefen skall fungera som ett stöd, problemlösare, reservresurs, givare av beröm och korrigering av missförhållanden. En motiverad personal har en inställning att betjäna och en vilja till flexibel och individuell behovstillfredsställelse hos konsumenten. Kort sagt kan konstateras att de tjänsteföretag som har engagerande chef, lagt stor vikt vid personalrekrytering, -utbildning och belöningssystem, också haft den bästa andan i företaget. Alla indikatorer pekar med andra ord på att personalorienteringen är stark inom serviceföretag.

Man har flera gånger kunnat iakttä att en nyckelfaktor i ledningen av så gott som alla framgångsrika serviceföretag har varit nya sätt att mobilisera och kanalisera människors – dvs personalens energi. Normann (1991) talar i detta sammanhang om företagets personalidé. En allmän regel säger att ju mer immateriell en tjänst är, desto större betydelse har personalen för den uppfattning och tillfredsställelse köparen fått av den köpta tjänsten. Personalen och personalut-

vecklingsfunktionen utgör således en betydande konkurrensparameter inom serviceverksamheten (Knudsen & Lund, 1984, s. 18).

Vår argumentering ovan har gått ut på, att i industriföretag har den organisatoriska strukturen, formella system samt direkt styrning och ordregivning en större roll, och då kommer chefsbeteendet att vara starkare *uppgiftorienterat*. I tjänsteföretag åter kommer den personliga kontakten och förmågan att entusiasmera att betyda mera. Chefen av serviceföretag har nästan daglig kontakt med sina viktigaste anställda och lever med personalen som någon form av mentor och "coach" (Houghton & Murath, 1991). Detta betyder att *personorienteringen* kan förväntas vara stark inom tjänsteföretag. Gällande *utvecklingsorientering* tror vi att det finns en sådana både bland service- och industriföretag. Många tidigare undersökningar och forskningsrön inte minst inom "contingency theory" (Burns & Stalker, 1961, Lawrence & Lorsch, 1967, Nyström, 1974) visar att industriföretag eller avdelningar i företagen kan vara innovativa. Också undersökningar av organisationsklimat och organisationsstrukturer (Ekvall, Arvonen och Nyström, 1987) går i samma riktning. För tjänsteföretagens del har vi understrukit unika kundanpassade lösningar. T.ex. inom reklambyråer gäller det att varje gång komma med nya originella lösningar och individuell service med höga krav på kreativitet och innovationsförmåga. På basen av resonemanget ovan kan nedanstående hypoteser formuleras:

- Hypotes 1. För chefer i industriföretag dominerar det uppgiftsorienterade beteendet i jämförelse med chefer för serviceföretag.
- Hypotes 2. För chefer i serviceföretag dominerar det personorienterade beteendet i jämförelse med chefer för industriföretag.
- Hypotes 3. Det utvecklingsorienterade beteendet är lika starkt i service- som industriföretag.

DE EMPIRISKA UNDERSÖKNINGARNA

Frågeformuläret innehöll 36 påståenden, tolv indikerande uppgiftsorienterat, tolv personorienterat och tolv utvecklingsorienterat beteende. Frågeformuläret har utvecklats av professor Göran Ekvall från Sverige. Det genererades i samband med en djupstudie omfattande alla chefer och tjänstemän i fyra divisioner i ett stort svenskt fö-

retag (Ekvall, Arvonen och Nyström, 1987). Ekvalls studien inkluderade både intervjuer, observationer, dokument och faktoranalyser av påstående uttryckande attityder. Resultatet av hans undersökningar var ett frågeformulär med 36 påståenden där en fyrgradig skala (0–3) utnyttjades, indikerande frekvensen av beteende "sällan eller aldrig", "ibland", "ganska ofta", och "för det mesta".

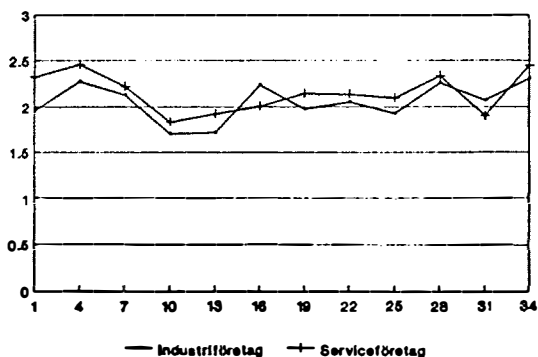
Mätinstrumentet innehöll också fyra frågor relaterade till framgång och trivsel. Den underordnade ombads utvärdera sin närmaste chef ur organisationens synvinkel på en skala mycket bra, ganska bra, varken bra eller dålig, ganska dålig och mycket dålig. Med samma skala bedömde de underordnade även trivseln med chefen, trivseln med arbetskamraterna och trivseln med arbetsuppgifterna.

Datamaterial 1

I vår undersökning har två datamaterial utnyttjats. Det första materialet bestod av 446 observationer insamlade under 1988 och 1989 från tre tillverkande företag och fyra serviceföretag i Finland, alla kända och väletablerade. I hela materialet kom drygt hälften av de svarande från industriföretag, den andra hälften från serviceföretag (inkl. handelsföretag). Omkring hälften var marknadsförare och försäljare, medan resten fördelades på redovisning, data, produktion, FoU och annat. Av de svarande var en tredje del själv chefer, medan två tredje delar hade icke-chefs position. Medelåldern var just under 40 år och något fler kvinnor än män. De flesta av de svarande var studenter och hade annan högre utbildning (42 %), 23 % hade gymnasium och

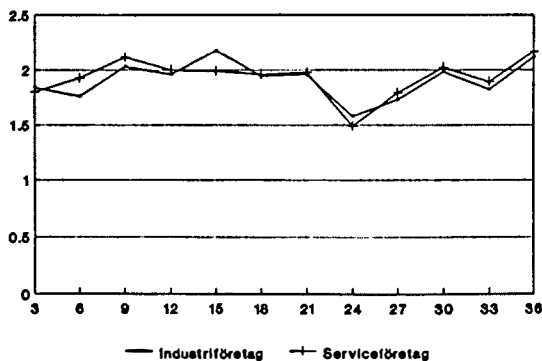
Bilaga 1. Datamaterial 1.

Personorienterad stil

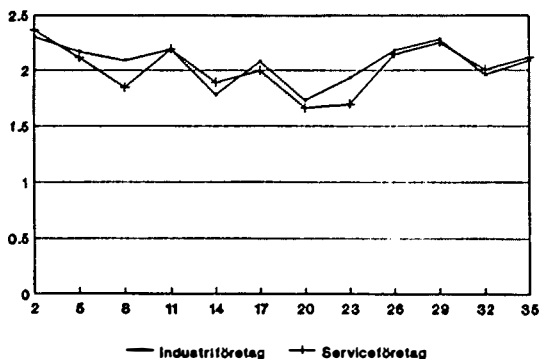


Bilaga 1. Datamaterial 1 (forts.)

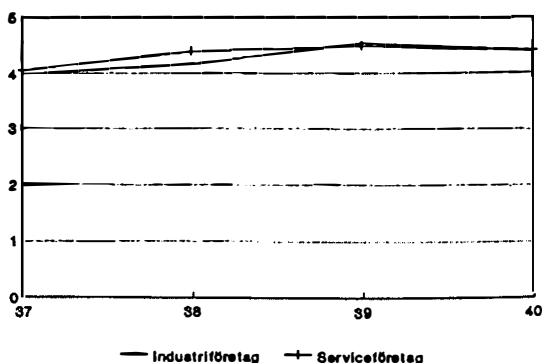
Uppgiftsorienterad stil



Utvecklingsorienterad stil



Bedömning



35 % grundskola som bas. Bland de chefer som utvärderades fungerade majoriteten som funktionschefer (42 %); 26 % var resultatenhetschefer, 16 % var divisionschefer, 12 % grupp- eller arbetsledare och 4 % VDn. Till tre fjärde delar var cheferna män och rätt unga. 42 % var mellan 30 och 40 år och medelåldern var just över 40 år.

Resultat

Våra hypoteser var att de uppgiftorienterade chefsdimensioner dominerar i industriföretag, medan den personorienterade dimensionen antogs vara stark bland serviceföretag. Utvecklingsorientering hypotetiserade vi att förekommer såväl inom industri- som serviceföretag. I bilaga 1 har grafer på de olika chefsbeteendena uppritats.¹ Ur dem framgår att personorientering ligger för de flesta påståendena på en högre nivå inom serviceföretagen. Utvecklingsorienteringen åter ligger på något högre nivå inom industriföretagen, men skillnaderna är små. Uppgiftsorienteringen är i det närmaste identisk i de två grupperna med knappast några skillnader alls. Både för industri- och servicegruppen erhöll påståendena indikerande uppgiftsorientering den lägsta bedömningen.

För att undersöka i vilken grad de uppställda hypoteserna får stöd, testades medeltalen för de två företagsgrupperna med ett enkelt t-test. Nedan anges om de två företagsgrupperna skilde sig signifikant åt med avseende å de olika påståendena samtidigt som det är indikerat om påståendet mäter personorientering (p), utvecklingsorientering (ut) eller uppgiftsorientering (up):

- | | |
|--|-----|
| 1. ...är kamratlig (p) | *** |
| 2. ...lyssnar på förslag och idéer (ut) | |
| 3. ...skapar ordning och reda (up) | |
| 4. ...litar på sina medarbetare (p) | * |
| 5. ...är orädd som beslutsfattare (ut) | |
| 6. ...ger klara direktiv om ansvar och befogenheter (up) | |
| 7. ...har en öppen och rak stil (p) | |
| 8. ...uppmuntrar till nytänkande (ut) | ** |
| 9. ...är konsekvent (up) | |
| 10. ...ger kritik på ett konstruktivt sätt (p) | |
| 11. ...diskuterar gärna nya idéer (ut) | |
| 12. ...är nogga med att följa regler och principer (up) | * |
| 13. ...inger trygghet (p) | |

- | | |
|--|----|
| 14. ...förmedlar tankar och planer om framtiden (ut) | |
| 15. ...informerar om enhetens resultat (up) | * |
| 16. ...visar uppskattning för bra prestationer (p) | ** |
| 17. ...driver på utveckling (ut) | |
| 18. ...anger klara och tydliga mål (up) | |
| 19. ...är hänsynsfull (p) | * |
| 20. ...startar förändringsprojekt (ut) | |
| 21. ...är nogga med att allt går planenligt (up) | |
| 22. ...försvarar sina underställda (p) | |
| 23. ...prövar och experimenterar (ut) | ** |
| 24. ...följer och kontrollerar arbetet nogga (up) | |
| 25. ...skapar en konfliktfri stämning (p) | * |
| 26. ...ser möjligheter snarare än problem (ut) | |
| 27. ...definierar och förklarar arbetskraven tydligt för medarbetarna (up) | |
| 28. ...är rättvis och rakryggad (p) | |
| 29. ...tar snabba beslut vid behov (ut) | |
| 30. ...planerar noggrant (up) | |
| 31. ...tillåter sin underställda att bestämma (p) | * |
| 32. ...är flexibel och villig att tänka om (ut) | |
| 33. ...ger tydliga order och instruktioner (up) | |
| 34. ...visar respekt för medarbetarna som människor (p) | |
| 35. ...har idéer om förändringar och utveckling (ut) | |
| 36. ...utredde och tänker igenom före beslut (up) | |

* p < .05

** p < .01

*** p < .001

Endast 10 påståenden av 36 var signifikanta. Av de signifikanta påståenden indikerade fem högre personorientering inom servicegruppen och två påstående, "visar uppskattning för bra prestationer" och "tillåter sina underställda att bestämma" var högre personorientering inom industrigruppen. För utvecklingsorientering skiljde sig två påståenden "uppmuntrar till nytänkande" och "prövar och experimenterar" signifikant mellan industri- och servicegruppen och var högre bland industriföretagen. Ett uppgiftsorienterat beteende "informerar om enhetens resultat" skilde sig signifikant mellan de två grupperna och var högre inom industrigruppen. Beträffande bedömningsvariablerna var trivseln med chefen signifikant högre i serviceföretagen, vilket stöder våra utgångsföreställningar om högre personorientering inom serviceföretagen.

För att närmare bekräfta och analysera vilken typ av beteende som dominerade i grupperna industri- respektive serviceföretag, kördes en faktoranalys på datamaterialet med nedanstående resultat:

Faktor 1

Visar respekt för medarbetarna som människor (p)		0.801
Skapar en konfliktfri stämning (p)	0.731	
Är flexibel och villig att tänka om (ut)		0.710

1 De olika påståenden har förenats med en linje för att enklare åskådliggöra vilken typ av beteende dominerar i industri- respektive servicegruppen.

Är rättvis och rakryggad (p)	0.697
Är hänsynsfull (p)	0.692
Är kamratlig (p)	0.656
Lyssnar på förslag och idéer (ut)	0.653
Försvavar sina underställda (p)	0.644
Litar på sina medarbetare (p)	0.596
Har en öppen och rak stil (p)	0.587
Inger trygghet (p)	0.577

Faktor 2

Är nogga med att allt går planenligt (up)	0.738
Är nogga med att följa regler och principer (up)	0.735
Följer och kontrollerar arbetet nogga (up)	0.709
Planerar noggrant (up)	0.669
Ger tydliga order och instruktioner (up)	0.666
Skapar ordning och reda (up)	0.625
Anger klara och tydliga mål (up)	0.584
Utredar och tänker igenom före beslut (up)	0.584
Definierar och förklarar arbetskraven tydligt för medarbetarna (up)	0.562
Ger klara direktiv om ansvar och befogenheter (up)	0.552

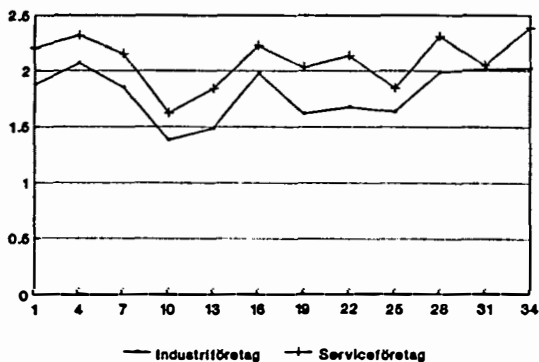
Faktor 3

Driver på utveckling (ut)	0.755
Startar förändringsprojekt (ut)	0.749
Prövar och experimenterar (ut)	0.716
Har idéer om förändringar och utveckling (ut)	0.700
Tar snabba beslut vid behov (ut)	0.671
Är orädd som beslutsfattare (ut)	0.609
Förmedlar tankar och planer om framtiden (ut)	0.552
Uppmuntrar till nytänkande (ut)	0.549
Informerar om enhetens resultat (up)	0.524
Visar uppskattning för bra prestationer (p)	0.513

Den första faktorn förklarade 19.5 procent av den totala variansen i materialet, den andra faktorn 15.2 % och den tredje faktorn 18.2 %. Faktorerna utgjordes mycket långt av påstående från en kategori. Inom den personorienterade faktorn fanns det två inslag av utvecklingsorientering. I ett tidigare arbetspapper (Lindell & Rosenqvist, 1990) ingick dessa två påståenden i en

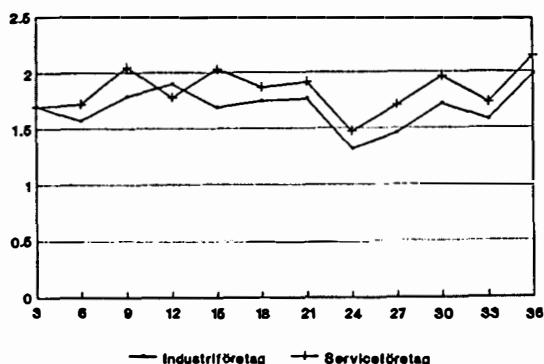
Bilaga 2. Datamaterial 2.

Personorienterad stil

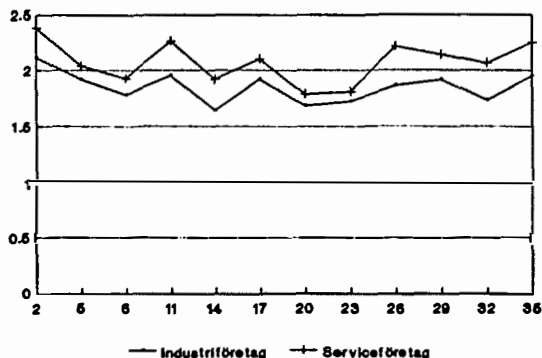


Bilaga 2. Datamaterial 2 (forts.)

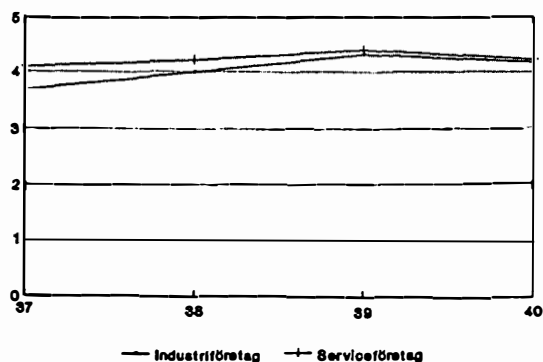
Uppgiftsorienterad stil



Utvecklingsorienterad stil



Bedömning



delfaktor "förändringsinitiering", som hade klara kopplingar till det personorienterade chefsbeteendet, varför de två påståendenas placering inte är förvånande.

En t-testning av skillnaderna i medeltal mellan industri- och servicegruppen baserad på faktorpoängen ger en signifikant skillnad både för personorientering ($p = 0.013$) och för utvecklingsorientering ($p = 0.011$). Personorienteringen var som väntat högre i servicegruppen, medan en signifikant högre utvecklingsorienteringen fanns inom industrigruppen. Faktoranalysen stöder sålunda resultaten från t-testningen av de enskilda påståendena ovan.

Skall man dra några slutsatser på basen av detta resultat får hypotesen om en starkare personorientering i serviceföretag stöd. Vår första hypotes om att uppgiftsorienteringen dominerar inom industriföretag bekräftas däremot inte. Inte heller den tredje hypotesen om att utvecklingsorienteringen är lika stark i både industri- och serviceföretag får stöd i datamaterial 1.

Det mest förvånande är varför uppgiftsorienteringen inte är starkare inom industriföretagen. En möjlig förklaring är att marknadsföring/försäljning dominerade inom de undersökta företagen. Traditionell industriproduktion, vilken är det mest typiska för hierarkisk uppbyggnad och formell organisation, finns annanstans i organisation t.ex. inom produktionsfunktionen. Eller så är det så, att industriföretag i dagens turbulenta värld också varit tvungna att överge ett auktoritärt direkt chefskap? Den andra frågan är om urvalet av företaget varit skevt på något sätt. Skulle ett annat urval gett ett annat resultat? Vi har beslutat att undersöka ett annat datamaterial där produktionschefer dominerar i industrimaterialet. Som ovan framkommit, för Thompson (1967) ett resonemang om att företag isolerar sin tekniska kärna för att upprätthålla hög intern effektivitet.

Datamaterial 2

Det första materialet var ihopsamlat genom att ett större antal enkäter ifylldes av underordnade till chefer i sju företag. Det andra materialet har insamlats på företagsledningskurser. Det innebär att vi sålunda har här erhållit ett fåtal observationer i ett stort antal företag. Till serviceföretag har i det andra materialet räknats alla andra typer av företag än rena industriföretag dvs handel, transport, service, utbildning och konsultation. Sammanlagt var det fråga om 286 enkäter, 99 enkäter från serviceföretag och 187 enkäter från industriföretag. I detta andra datamaterial erhöll

cheferna inom servicegruppen bättre bedömning för alla tre chefsbeteendena (jfr bilaga 2). De underordnade bedömde även chefen signifikant bättre inom servicegruppen, trivdes bättre med honom/henne, liksom med arbetskamraterna och arbetsuppgifterna. Endast för två uppgiftsorienterade påståenden "skapar ordning och reda" samt "är nogga med att följa regler och principer" hade industrigruppen något högre medeltal, dock inte signifikant bättre bedömning än servicegruppen. Liksom för datamaterial 1 låg bedömningen avseende å uppgiftsorientering på en något lägre nivå än för de två andra chefsdimensionerna. Resultaten från t-testningen av medeltalen mellan de två grupperna finns återgivna nedan:

- | | |
|--|-----|
| 1. ...är kamrattlig (p) | ** |
| 2. ...lyssnar på förslag och idéer (ut) | ** |
| 3. ...skapar ordning och reda (up) | |
| 4. ...litar på sina medarbetare (p) | * |
| 5. ...är orädd som beslutsfattare (ut) | |
| 6. ...ger klara direktiv om ansvar och befogenheter (up) | |
| 7. ...har en öppen och rak stil (p) | ** |
| 8. ...uppmuntrar till nytänkande (ut) | |
| 9. ...är konsekvent (up) | ** |
| 10. ...ger kritik på ett konstruktivt sätt (p) | * |
| 11. ...diskuterar gärna nya idéer (ut) | ** |
| 12. ...är nogga med att följa regler och principer (up) | ** |
| 13. ...inger trygghet (p) | ** |
| 14. ...förmedlar tankar och planer om framtiden (ut) | * |
| 15. ...informerar om enhetens resultat (up) | ** |
| 16. ...visar uppskattning för bra prestationer (p) | * |
| 17. ...driver på utveckling (ut) | |
| 18. ...anger klara och tydliga mål (up) | |
| 19. ...är hänsynsfull (p) | *** |
| 20. ...startar förändringsprojekt (ut) | |
| 21. ...är nogga med att allt går planerligt (up) | |
| 22. ...försvarar sina underställda (p) | *** |
| 23. ...prövar och experimenterar (ut) | |
| 24. ...följer och kontrollerar arbetet nogga (up) | |
| 25. ...skapar en konfliktfri stämning (p) | |
| 26. ...ser möjligheter snarare än problem (ut) | *** |
| 27. ...definierar och förklarar arbetskraven tydligt för medarbetarna (up) | * |
| 28. ...är rättvis och rakryggad (p) | ** |
| 29. ...tar snabba beslut vid behov (ut) | |
| 30. ...planerar noggrant (up) | * |
| 31. ...tillåter sina underställda att bestämma (p) | ** |
| 32. ...är flexibel och villig att tänka om (ut) | ** |
| 33. ...ger tydliga order och instruktioner (up) | |
| 34. ...visar respekt för medarbetarna som människor (p) | *** |
| 35. ...har idéer orr förändringar och utveckling (ut) | ** |
| 36. ...utredde och tänker igenom före beslut (up) | |

* $p < .05$

** $p < .01$

*** $p < .001$

Av tolv **personorienterade** påståenden var hela nio signifikant högre för servicegruppen. Vi

erhåller sålunda ett klart stöd för att chefer i serviceföretag är mera personorienterade. Det visade sig också att chefer i serviceorganisationer i detta material även var långt signifikant mera **utvecklingsorienterade**. För sex påstående indikerande utvecklingsorientering erhöll cheferna i serviceföretagen signifikant högre bedömning. Servicechefer förefaller att sålunda vara mer utvecklingsorienterade än chefer inom industriföretag med ett starkt inslag av produktionschefer, vilket var awikande från datamaterial 1. Det kan bero som vi tidigare understrukit, på att varje servicesituation på sätt och vis är unik och någon form av rutinmässighet inte kan uppnås. Däremot dominerar ofta den interna effektiviteten just inom produktionsavdelningarna. Det mest förvånande är i alla fall att den serviceorienterade gruppen även i många hänseende hade en starkare **uppgiftsorientering**. Detta gällde påståendena "är konsekvent", "informerar om enhetens resultat", "definierar och förklarar arbetskraven tydligt för medarbetarna" samt "planerar noggrant". Dessa påstående synes ha att göra med företagets inriktning och information, vilka vi i vår referensram fann att var väsentliga handlingsparametrar i serviceföretag. För att om möjlig fördjupa vår förståelse, har vi även för datamaterial 2 kört en faktoranalys, med nedanstående resultat:

Faktor 1

Visar respekt för medarbetarna som människor (p)	0.789
Är hänsynsfull (p)	0.706
Skapar en konfliktfri stämning (p)	0.681
Är kamratlig (p)	0.672
Är flexibel och villig att tänka om (ut)	0.669
Är rättvis och rakryggad (p)	0.648
Litar på medarbetarna (p)	0.639
Försvara sina underställda (p)	0.622
Inger trygghet (p)	0.621
Har en öppen och rak stil (p)	0.598
Lyssnar på förslag och idéer (ut)	0.570
Uppmuntrar till nytänkande (ut)	0.532
Tillåter sina underställda att bestämma (p)	0.611

Faktor 2

Är noga med att allt går planenligt (up)	0.755
Är noga med att följa regler och principer (up)	0.687
Ger tydliga order och instruktioner (up)	0.659
Är konsekvent (up)	0.615
Följer och kontrollerar arbetet noga (up)	0.605
Skapar ordning och reda (ut)	0.589
Ger klara direktiv om ansvar och befogenheter (up)	0.580
Definierar och förklarar arbetskraven tydligt för medarbetarna	0.571
Planerar noggrant (up)	0.558
Anger klara och tydliga mål (up)	0.527

Faktor 3

Prövar och experimenterar (ut)	0.788
Har idéer om förändringar och utveckling (ut)	0.783
Driver på utveckling (ut)	0.736
Startar förändringsprojekt (ut)	0.719
Förmedlar tankar och planer om framtiden (ut)	0.577
Tar snabba beslut vid behov (ut)	0.559
Visar uppskattning för bra prestationer (p)	0.556

Faktor ett förklarade 19.3 procent av variationen i materialet, faktor två 14.9 procent och faktor tre 16,8 procent.

Vid t-testning av medeltalen inom industri- respektive servicegruppen utgående från faktorpoängen var personorienteringen klart signifikant högre inom servicegruppen ($p = 0.000$). Däremot fanns det ingen skillnad mellan uppgifts- och utvecklingsorientering för de två grupperna. Åter igen får vi en bekräftelse på att uppgiftsorientering inte är något som är specifikt för industriföretag. Men i detta andra material erhålles inte heller någon signifikant skillnad i utvecklingsorientering mellan industri- och serviceföretag. Så det enda som klart bekräftades i vardera datamaterialet är att personorienteringen är högre inom serviceföretag än i industriföretag.

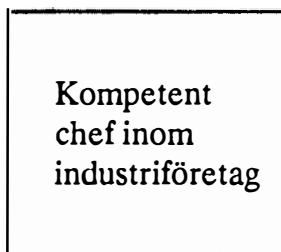
Eftersom dimensionerna uppgiftsorientering inte föll ut som väntat, beslöt vi oss för att analysera vilken typ av egenskaper som är förknippade med en kompetent chef i industri- respektive servicesektorn oberoende till vilken grupp av chefsbeteende som ett påstående hörde. En uppgiftsorienteringen är ingalunda oväsentlig i de undersökta företagen. Tvärtom visade en multipel regressionsanalys med chefsföretagens kompetens som beroende variabel och de tre faktorerna som förklarande variabler, att alla tre chefsbeteenden är signifikanta ($p = 0.000$) såväl i datamaterial 1 som 2.

EGENSKAPER HOS DEN KOMPETENTA CHEFEN INOM INDUSTRI- RESPEKTIVE SERVICESEKTORN

Analyserna gjordes utgående från korrelationen mellan de utnyttjade 36 påståendena och bedömningen av kompetensen hos cheferna. Inom industrigruppen korrelerade påståendet "inger trygghet" högst med kompetensen (0.675). Därefter följde med en korrelation över 0.5 påståendena "är konsekvent", "är rättvis och rakryggad", "driver på utveckling", "ger klara direktiv om ansvar och befogenheter", "har rak och öppen stil", "visar respekt för sina medarbetare som människor", "försvaret sina underställda", "ger kritik på

Uppgiftsorientering

Är konsekvent (0.604)
Ger klara direktiv om ansvar och befogenheter (0.575)

Utvecklingsorientering

Driver på utveckling (0.589)
Tar snabba beslut vid behov (0.506)

Personorientering

Inger trygghet (0.675)
Är rättvis och rakryggad (0.597)
Har en öppen och rak stil (0.574)
Visar respekt för sina medarbetare som människor (0.540)
Försvarar sina underställda (0.533)
Ger kritik på ett konstruktivt sätt (0.530)
Skapar en konfliktfri stämning (0.523)
Är hänsynsfull (0.523)

Figur 2. Den kompetenta industrichefens viktigaste egenskaper (korrelationer inom parentes).

ett konstruktivt sätt", "är hänsynsfull", "skapar en konfliktfri stämning" samt "tar snabba beslut vid behov".

Inom **servicegruppen** har också påståendet "inger trygghet" den starkaste korrelationen (0.628) med chefens kompetens. Därpå följer "har en rak och öppen stil", "definierar och förklarar arbetskraven tydligt för medarbetarna", "ger klara direktiv om ansvar och befogenheter", "tar snabba beslut vid behov", "skapar en konfliktfri stämning", "anger klara och tydliga mål", "är rättvis och rakryggad", "är flexibel och villig och tänka om", "är konsekvent", "ger tydliga order och instruktioner", "driver på utveckling" samt "försvarar sina underställda".

De dominerande egenskaper som kännetecknar den kompetenta industri- och servicechefen är påfallande lika. Gemensamma egenskaper för båda typerna av chefer är inom **uppgiftsorientering** "är konsekvent" och "ger klara direktiv och befogenheter", inom **utvecklingsorientering** "driver på utveckling" samt "tar snabba beslut vid behov" samt inom **personalorientering** "inger

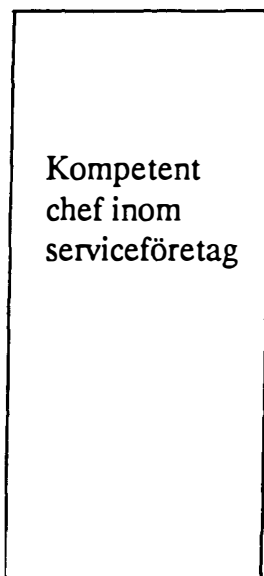
trygghet", "är rättvis och rakryggad", "har en öppen och rak stil", "försvarar sina underställda" samt "skapar en konfliktfri stämning". Dessa egenskaper korrelerar starkt såväl för industri- som för servicechefen. Industrichefen visar dessutom i högre grad respekt för sina medarbetare som människor samt ger kritik på ett konstruktivt sätt. Servicechefen igen definierar och förklarar arbetskraven tydligt för medarbetaren, anger klara och tydliga mål, ger i högre grad tydliga order och instruktioner samt är också flexiblare och villigare att tänka om.

De konklusioner som kan dras på basen av ovannämnda resultat oberoende av bransch är:

- En av de allra viktigaste uppgifterna för en chef är att inge trygghet hos sina underordnade.
- Vidare bör chefen vara öppen och rättvis, ha en hög moral, försvara sina underställda samt skapa konstruktiv arbetsmiljö.
- Chefen bör också kunna strukturera arbetet för de underordnade så att ansvar och befogenheter kommer fram.

Uppgiftsorientering

Definierar och förklarar arbetskraven tydligt för medarbetarna (0.599)
Ger klara direktiv om ansvar och befogenheter (0.595)
Anger klara och tydliga mål (0.562)
Är konsekvent (0.554)
Ger tydliga order och instruktioner (0.516)

Utvecklingsorientering

Tar snabba beslut vid behov (0.579)
Är flexibel och villig att tänka om (0.555)
Driver på utveckling (0.514)

Personorientering

Inger trygghet (0.628)
Har en öppen och rak stil (0.601)
Skapar en konfliktfri stämning (0.578)
Är rättvis och rakryggad (0.555)
Försvargar sina underordnade (0.507)

Figur 3. Den kompetenta servicechefens viktigaste egenskaper (korrelationer inom parentes).

- Den kompetenta chefen driver även på utveckling, är någon form av utvecklingschampion och fattar vid behov snabba beslut.
- Den kompetenta chefen har egenskaper som hänför sig till alla tre beteenden person-, uppgifts-, och utvecklingsorientering.

DISKUSSION OCH FÖRSLAG TILL FORTSATT FORSKNING

I de gjorda analyserna var den **personorienterade** dimensionen starkare i serviceföretag än i industriföretag. Vi fick sålunda stöd för vår andra hypotes. I det första datamaterialet var **utvecklingsorienteringen** starkare inom industriföretagen medan det motsatta var fallet inom det andra datamaterialet. I viss mån stöder detta vår

tredje hypotes om att utvecklingsorienteringen är lika stark såväl inom industri- som serviceföretag. Samtidigt antyder resultaten dock också att typen av företag inte är en tillräckligt differentierande faktor, utan att det förmodligen finns andra förklarande faktorer av betydelse t.ex. avdelning, organisationsnivå och klimat. Det kanske mest överraskande resultatet var i alla fall att **uppgiftsorienteringen** inte var starkare inom industriföretagen. Tvärtom var speciellt i datamaterial 2 de flesta uppgiftsorienterade påståendena signifikant högre inom servicegruppen. Vi får sålunda förkasta hypotesen att den uppgiftsorienterade beteendet dominerar i industriföretag. Bilagorna 1 och 2 samt faktoranalysen tyder på att det uppgiftsorienterade beteendet är det minst viktiga av de tre chefsbeteendena sett över alla

påstående. Detta hindrar dock inte att vissa uppgiftsorienterade påståenden är mycket relevanta för den kompetenta chefen.

Den kompetenta chefen har egenskaper förknippade med alla tre typer av beteenden. Detta är möjligen en indikator på att indelningen uppgiftsorientering, personorientering och utvecklingsorientering är för grov och att framtida analyser borde genomföras med mera detaljerade faktorer. I detta sammanhang bör man även observera möjligheten av s.k. halo-effekter, dvs bra chefer får bra värderingar över hela linjen. Den underordnade kan inte särskilja mellan attityder och objektiv värdering.

En kritisk fråga är varför inte hypotesen om uppgiftsorientering verifierades trots stöd i litteraturen. Inte heller i det andra datamaterialet med stark dominans av produktionsavdelningar var uppgiftsorienteringen stark. Svaret kan sökas i två riktningar, dels gällande själva den bakomliggande analysfaktorn, dels gällande de utnyttjade chefsdimensionerna. Beträffande analysvariabeln service-industriföretag är frågan i vilken mån separeringen service-industriföretagen är en viktig differentiering med avseende å chefskap. Som ovan har framkommit har vi inte entydigt kunnat hänföra alla de olika typerna av chefsbeteendena, utvecklings-, uppgifts- och personorientering till service- eller industrisektorn, även om personorienteringen dominerade i vardera datamaterialet för servicegruppen. Fråga är om det möjligen finns någon annan bakomliggande faktor som bättre differentierar mellan de tre chefsbeteendena.

För att något undersöka ovannämnda fråga klustrade vi vårt material i en hög respektive låg grupp separat för de tre chefsbeteendena uppgifts-, utvecklings-, och personorientering. I gruppen **hög personorientering** fanns det signifikant ($p < 0.05$) mer kvinnliga chefer än män. Könsindelningen² förefaller vara en mer diskriminerande än dimensionen service-industriföretag med avseende å personorienterade chefer.

Högt respektive lågt **uppgiftsorienterat** beteende differentierades bäst med de enskilda företagen ($p = 001$). Det fanns betydande variationer både i industri- och servicesegmentet mellan de olika företagen och den högsta graden av upp-

giftsorientering fanns överraskande i ett serviceföretag. Uppgiftsorienteringen är sålunda förmodligen en företagskulturell faktor och framför allt en strukturfaktor som varierar mycket mellan företagen. Företagen torde fungera organisatoriskt och styrningsmässigt på olika sätt. Gällande chefers kön fanns det även i det högt uppgiftsorienterade segmentet totalt sett signifikant mera kvinnliga chefer ($p=0.030$). Men gjordes dessutom en uppsjälkning på en industri- och en servicesektor kan konstateras att de högt uppgiftsorienterade kvinnliga cheferna fanns proportionellt mera i serviceföretagen, medan det fanns proportionellt mera högt uppgiftsorienterade män i industriföretagen.

Den högt respektive lågt **utvecklingsorienterade** stilen förklarades bäst av chefers organisationsnivå och kön. Det fanns proportionellt något mer kvinnor i det högt utvecklingsorienterade klustret än i det lågt utvecklingsorienterade klustret. Vidare fanns de högre utvecklingsorienterade cheferna högre upp i organisationen. Sammanfattningsvis förefaller det således som om faktorer av typ *organisationsnivå, könet och de enskilda företagen innefattande bl.a. deras organisationskultur* bättre skulle förklara utvecklingsorientering, uppgiftsorientering och personorientering än service-industriindelningen.

Vid sidan av bakomliggande analysfaktorer kan vi även ifrågasätta om de dimensioner vi utnyttjat i studien är de rätta för att karakterisera chefsbeteendet i serviceorganisationer. Resultaten, inte minst intervjuer med en av cheferna³ och hans underordnade antyder att andra kännetecken är mera relevanta. Möjligen ligger den kritiska dimensionen i stället längs kontinuet **deltagande icke-deltagande** chefer (jfr Yukl, 1971; Tannenbaum & Schmidt, 1958). I tidigare studier har en hel del positiva effekter kunnat iaktas i samband med participation. De underordnades deltagande inverkar t.ex. positivt på accepterande av beslut (Likert, 1961) på underordnades tillfredsställelse (Tannenbaum, 1963), underordnades engagemang (Tichy & Devanna, 1986) och beslutens kvalitet (Watson & Michaelson, 1984). Modellmässigt existerar tre olika tolkningar om deltagandets effekter (Miller & Monge, 1986). *Den kognitiva modellen* utgår ifrån att deltagande bidrar till den underordnades tillfredsställelse och produktivitet på grund av den förbättrade överföringen av information i organisa-

2 Jfr här Carlzons (1987) diskussion om relationsorientering. Den nya chefen som behövs enligt Carlzon i den decentraliserade organisationen, är i mycket hög grad en pedagog, en känslostark och inspirerande person som kan skapa den rätta miljön.

3 Chefen i fråga hade fått en av de allra bästa bedömningarna av sina underordnade.

tionen. *Den affektiva modellen* bygger på "human relation"-skolan (jfr t.ex. McGregor, 1960) och menar att deltagande genererar tillfredsställelse på en högre behovsnivå hos de anställda, som i sin tur leder till högre motivation, och bättre prestationer. *Den situationsanpassade modellen* understryker att deltagande är beroende av situationen som sådan, bl.a. de underordnades kunskap och kompetens (jfr Hersey & Blanchard, 1984).

En intervjuad chef för ett serviceföretag – en bankdirektör – underströk om chefskapet inom serviceföretag att det viktiga var att engagera, "folk och få gänget med sig". Det hade varit hans ledarstil hela tiden. Han styr med medbestämmande:

"Vi kan inte här inte mellan fyra väggar klara av kunderna, utan det är flickorna vid disken som ger bankens ansikte utåt. Det är där som det skall finnas vänlighet, där skall finnas försäljningsaktiviteter. Då måste du engagera gänget på det viset att du får dem med och att de är ett team. Det skall vara teamwork. Om man skall karakterisera min ledningsstil så nog har det alltid varit en demokratisk teamledare. Jag har aldrig varit en hård chef som slagit näven i bordet. Jag har alltid försökt få dem med."

Om knepen att få de anställda motiverade säger chefen att det gällde att informera hela tiden, informera om allting i god tid. Var annan torsdag hade han hela personalen samlad och gick igenom vad som kommer att hända och diskuterade tillsammans. Det har nog varit det viktigaste, och personalen upplever det här som engagerande. Han trodde nog att det hade mycket med det personliga ledandet att göra. Försöker man ha avstånd och trycka ned, så får man en dålig bedömning i servicebranschen. Chefens har då inte kontakt med personalen. Den allmänna målsättningen i banken har varit att få ned ansvaret.

Några omdömen av bankchefens underordnade understryker liknande egenskaper. Hans personliga sekreterare berättar:

"Vi tycker ju att han är mycket positiv och lätt att umgås med. Han är utåtriktad, han är mycket engagerad, men han kanske inte alltid hinner med våra problem och engagera sig i dem. Men han lyssnar gärna och försöker nog sedan göra sitt bästa. Det är lätt att tala med honom. Han är inte någon auktoritet som man är rädd att gå till. Han framställa saker och ting på ett sätt så att man verkligen tror på honom."

En gruppansvarig inom filialen säger om bankdirektören

"Han hör på de underordnade vad de säger. Han beaktar de underordnades synpunkter och önskemål. Och är effektiv, saker och ting händer. Inte ser jag

några svagheter hos honom. Jag har upplevt honom som en person som engagerar sig."

En bankrådgivare beskriver:

"Han är alltid vänlig. Alltid på gott humör, och blir aldrig arg av något, som person mycket rolig. Han far alltid med gruppen t.ex. på vederkvickningsresor. Han håller alltid i trådarna. Nog orkar han ge av sig själv ganska mycket. Han har ett positivt grepp till allt. Det är viktigt att det inte finns någon klyfta mellan chefen och de anställda och att man lätt kan gå in och tala med honom."

En låneansvarig poängterar:

"Han frågar ofta vad vi tycker. Det upplever vi som väldigt positivt. Många gånger vet vi mera, då vi hela tiden har med kunderna att göra. Om vi inte alltid själv får avgöra, så frågar han av oss, och det tycker vi är bra. Han har mera en mjukare linje jämfört med tidigare bankchefer. Man behöver inte vara rädd för honom, och kan diskutera med honom om problem och sådant. Det är en fin anda här. Han har möten och informerar, på detta sätt är personalen hela tiden up-to-date. Han fattar snabba beslut. Det är en stor skillnad gentemot tidigare chefer. Det händer liksom genast."

I de korta citat som ovan återgivits lyser det igenom den delegerande, informerande och teambyggande chefen som strävar till att ha ett kort avstånd till sina underordnade och strävar att bygga upp ett positivt klimat i organisationen. Torpe & Kobayashi (1980) framhåller att i den typ av organisation som baserar sig på teamwork, är det chefsens karisma, hans värde och egenskaper som människa, som kommer att spela en avgörande roll. Det räcker inte med ett gediget yrkeskunnande. Karisman är ett sätt att på informell väg överföra budskap och påverka och övertyga de underordnade om nödvändiga beslut. Sammanfattningsvis förefaller dimensionen deltagande-icke deltagande chefer vara en intressant dimension att undersöka i serviceorganisationer. Behovet av autonomi för personalen är kanske inte så utpräglat som vi i början av artikeln antog.

På mer grundläggande nivå synes resultaten tyda på att såväl inom industri- som serviceföretag är den mänskliga relationen mellan chef och underställd så betydelsefull att den dominerar den organisatoriska bakgrunden och även i viss mån de arbetsuppgifter det är fråga om. Det förefaller som chef-underordnad-relationen väldigt mycket bygger på en psykologisk relation och direkt kontakt, t.ex. kroppsspråk är en viktig dimension. De auktoritära ledningsformernas tid är förbi. Man kommer inte långt med stark maktorientering. Viktiga chefegenskaper är pliktänsla mot verksamheten, dess mål och en ödmjuk inställning

till människor och problem (Torpe & Kobayashi, 1980).

Kan då en industrichef bli en servicechef? En anpassning av chefsstilen till de underordnades behov och arbetssituationen leder till högsta tillfredsställelse hos de underordnade (Vecchio, 1981; Free, 1983). Många modeller och teorier går ut på att chefen bör använda olika chefsstil i olika situationer t.ex. i enlighet med den underordnades mogenhetsgrad Hersey & Blanchard (1984) och graden av gynnsamhet i ledningsituationen Fiedler (1967). Men kan en chef byta stil? Fiedler (1967) förefaller att förespråka att chefen kan ändra sin stil genom skolning. Det finns många forskningsresultat som tyder på att en förändring av beteendet kan åstadkommas, även om skolning inte alltid lyckas förändra attityderna. Positiva effekter av skolning har konstaterats av bl.a. Fleishman (1953), Harris & Fleishman (1955), Hand & Slocum (1972), Carron (1964) och Biggs, Huneryager & Delaney (1966). Men t.ex. Miles (1965) fann inga signifikant förändrade attityder till uppgifts- och personorientering efter ett skolningsprogram. Även om helt entydliga resultat sålunda inte föreligger om skolningens effekter, så stöder majoriteten av undersökningar att en beteendeförändringar kan åstadkommas hos chefer, och speciellt i riktningen från auktoritär uppgiftsorientering mot mera demokratisk personorientering – en viktig riktning för chefskapet i serviceföretag. Dessutom utvecklas chefer naturligtvis via sin egen arbetserfarenhet och rotering på olika chefsposter. Då ytterligare det redan i dagens läge i industriföretag finns servicebetonade element inte minst inom industriell marknadsföring, torde en övergång till en högre grad av servicesamhälle inte vara ett oöverstigligt problem åtminstone inte gällande chefsresurser.

Centrum för denna studie har utgjorts av underordnade-förmans förhållandet. En annan riktning för fortsatta undersökningar inom serviceföretag, är att gå vidare i dimensionen chefskap-ledarskap. Chefskap är förmodligen inte som sådant tillräckligt, utan det behövs ledarskap. Ledningen i ett serviceföretag har begränsad kontroll över kvaliteten av de tjänster personalen levererar. I stället måste den inrikta sig på att styra serviceomgivningen (Bowen & Schneider, 1988). Personalen måste långt på egen hand hantera själva servicesituationen i någon form av självstyrning. Slocum and Sims (1980) talar då om "consultative management". Visioner och trosatser inarbetas i organisationen som ger möjlighet till informell styrning. Ledaren blir visionären, strategen, informatören, pedagogen och in-

spiratören (Carlzon, 1987, Kerr 1977, Normann, 1991).

Sammantaget ser vi alltså tre vägar att gå vidare på:

- a) göra en studie utgående från dimensionen deltagande, icke deltagande chef speciellt inom serviceföretag. Vår förväntning här är att den kompetenta servicechefen har höga värden i den starkt deltagande och engagerande dimensionen.
- b) En annan angelägen uppgift är att undersöka om man med ett instrument som betonar ledarskapsdimensionen kan särskilja mellan dessa två typer av företag. Vårt antagande är att åtminstone inom serviceföretag torde ledarskapsfunktionen vara stark.
- c) En tredje fruktbar forskningsuppgift synes vara att analysera andra bakgrunds faktorer än industri-serviceföretag. Gällande chefskapet antyder denna undersökning att det finns relevanta skillnader med avseende å kön (jfr även Sevon, 1987; Morrison, White & Van Velsor, 1987), organisationsnivå samt företagen och deras kultur. Undersökningar som kopplat chefskap och kultur aspekter synes det förekomma sparsamt av.

Undersökningsmässigt kan vi konstatera, att vi inte ännu har en tillräckligt djup baskunskap om chefskap/ledarskap. Därför behöver vi fortfarande undersökningar baserade på intervjuer vid sidan av nya typer av enkäter.

LITTERATURFÖRTECKNING:

- Arndt, J. & Friman, A.: *Leda för förändring*, Liber Förlag, Malmö 1985.
- Bass, B.: *Leadership and Performance Beyond Expectations*, Collier Macmillan Publishers, London 1985.
- Bass, B.M.: *Bass & Stogdill's Handbook of Leadership. Theory, Research and Managerial Applications*, Third Edition, Collier Macmillan Publishers, London 1990.
- Bessom, R.M. & Jackson, D.W.: *Service Retailing – A Strategic Marketing Approach. Journal of Retailing*, Vol. 8 (1975): Summer, pp. 137–149.
- Berry, L.L.: *Service Marketing is Different. Business*, Vol. 30 (1980): May-June, pp. 24–29.
- Biggs, D.A., Huneryager, S.G. & Delaney, J.J.: *Leadership Behavior: Interpersonal Needs and Effective Supervisory Training. Personnel Psychology*, Vol. 19 (1966): pp. 311–320.
- Bowen, D.E.: *Managing Customers as Human Resources in Service Organizations. Human Resource Management*, Vol. 25 (1986): Fall, No 3, pp. 371–383.
- Bowen, D. E. & Greiner, L.E.: *Moving from Production to Service in Human Resources Management. Or-*

- ganizational Dynamics* Vol. 15 (1986): No. 1, pp. 34–53.
- Bowen, D.E. & Schneider, B.: Services Marketing and Management: Implications for Organizational Behavior, in Staw, B.M. and Cummings, L.L. (Eds.): *Research in Organizational Behavior*, Vol. 10 (1988): pp. 43–80.
- Burns, T. & Stalker, G.M.: *The Management of Innovation* Tavistock Publication, London 1991.
- Carmen, J.M. and Langeard, E.: Growth Strategies of Service Firms. *Strategic Management Journal*, Vol. 1(1980): January-March, pp. 7–22.
- Carron, T. J.: Human Relations Training and Attitude Change: A Vector Analysis. *Personnel Psychology*, Vol. 17 (1964): pp. 403–422.
- Carlzon, J.: *Riv pyramiderna*, Bonniers, Avesta 1987.
- Child, J. & Ellis, T.: Predictors of Variation in Managerial Roles. *Human Relations*, Vol. 26 (1973): No. 2, pp. 227–250.
- Danet, B.: Client-Organization Relationships, in Nyström, P.E. and Starbuck, W.H. (Eds.): *Handbook of Organizational Design*. Oxford University Press, New York 1981.
- Edmonstone, J.: Human Service Organizations: Implications for Management and Organisation Development. *Management Education and Development*, Vol. 13 (1982): Autumn, pp. 163–173.
- Ekvall, G., Arvonen, J. & Nyström, H.: *Organisation och innovation*, Studentlitteratur, Lund 1987.
- Fiedler, F.E.: *A Theory of Leadership Effectiveness*, McGraw-Hill, New York 1967.
- Fleishman, E.A.: Leadership Climate, Human Relations Training, and Supervisory Behavior. *Personnel Psychology*, Vol. 6 (1953): pp. 205–222.
- Free, V.: CEOs and Their Corporate Cultures – New Game Plans. *Marketing Communications*, Vol. 8 (1983): No. 6, pp. 21–27.
- George, W.R.: The Retailing of Services: A Challenging Future. *Journal of Retailing*, Vol. 53 (1977): Fall, pp. 85–98.
- Grönroos, C.: *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber, Malmö 1987.
- Halal, W.E.: Toward a General Theory of Leadership. *Human Relations* Vol. 27 (1974): No. 4, pp. 401–416.
- Hand, H.H. & Slocum, J. W.: A Longitudinal Study of the Effects of a Human Relations Training Program on Managerial Effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 56 (1972): pp. 412–417.
- Harris, E.F. & Fleishman, E.A.: Human Relation Training and the Stability of Leadership Patterns. *Journal of Applied Psychology* Vol. 39 (1955): pp. 20–25.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H.: *The Management of Organizational Behavior* (4th ed.), Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1984.
- Houghton, B. & Murath, L.: *Laganda & ledarskap*, Liber Ekonomi, Malmö 1991
- Knudsen, K. & Lund, K.: *Service management – en introduktion*, Studentlitteratur, Lund 1984.
- Kotler, P.: *Marketing Management. Analysis, Planning, Implementing, and Control*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, New Jersey 1988.
- Kerr, S.: Substitute for Leadership: Some Implications for Organizational Design. *Organization and Administration Science*, Vol. 8 (1977): pp. 135–146.
- Lawrence, P.R. & Lorsch, J.W.: *Organization and Environment. Managing Differentiation and Integration*, Richard D. Irwin, Inc. Homewood, Illinois 1967.
- Likert, R.: *New Patterns of Management*, McGraw-Hill, New York 1961.
- Lindell, M.: Affärsidéns betydelse för företag inom tjänstesektorn. *Marknadsvetande*, (1981): Nr. 4, ss. 21–28.
- Lindell, M. & Rosenqvist, G.: *Is There a Third Management Style?* Meddelande nr 204. Svenska handelshögskolan. Helsingfors 1990.
- McCallum, J.R. and Harrison, W.: Interdependence in the Service Encounter, in Czepiel, J A., Solomon, M.R. and Suprenant, C.F. (Eds.): *The Service Encounter*, Lexington Books, Lexington, MA. 1985
- McGregor, D.: *The Human Side of Enterprise*, McGraw Hill, New York 1960.
- Miles, M. B.: Changes During and Following Laboratory Training: A Clinical Experimental Study. *Journal of Applied Behavioral Science*, Vol. 1. (1965): pp. 215–242.
- Miller, K.L. & Monge, P.R.: Participation, Satisfaction and Productivity: A Meta-Analytic Review. *Academy of Management Journal*, Vol. 29 (1986): pp. 727–753.
- Mills, P.K.: *Managing Service Industries: Organizational Practices in a Post-Industrial Economy*, Ballinger, Cambridge, MA. 1986.
- Miner, J. B.: *The Management Process. Theory, Research and Practice*, Macmillan, New York 1973.
- Morrison, A.H., White, R.P. & Van Velsor, E.: The Narrow Band. *Issues & Observations*, Vol. 2 (1987): No. 7, pp. 1–7.
- Nadler, D.A.: Hospitals, Organized Labour and Quality of Work: An Intervention Case Study. *Journal of Applied Behavioural Science*, Vol. 13 (1978): No. 3, pp. 366–381.
- Normann, R.: *Service Management. Strategy and Leadership in Service Business*, Second Edition, John Wiley & Sons, New York 1991.
- Nyström, H.: *Företagskreativitet och innovationer*, Norstedts, Stockholm (1974).
- Orton, J.D. & Weick, K.E.: Loosely Coupled Systems: A Reconceptualization. *Academy of Management Review*, Vol. 15 (1990): No. 2, pp. 203–223.
- Rathmell, J. M.: What is Meant by Service? *Journal of Marketing*, Vol. 30 (1966): October, pp. 32–36.
- Regan, W.J.: The Service Revolution. *Journal of Marketing*, Vol. 47 (1963): July, pp. 57–62.
- Sasser, W.E. Jr.: Match Supply and Demand in Service Industries. *Harvard Business Review*, Vol. 54 (1976): November-December, pp. 133–140.
- Schmid, H.: The Changing Role of Management in Human Service Organizations. *Human Systems Management*, Vol. 6 (1986): No 1, pp. 71–81.
- Sevon, G.: *Myt och sanning om kvinnan i ekonomin*, Meddelande nr 172, Svenska handelshögskolan, Helsingfors 1987.
- Shostack, G.L.: Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 30 (1977): April, pp. 73–80.
- Slocum, J. and Sims, H.: A Typology for Integrating Technology, Organization, and Job Design. *Human Relations*, Vol. 33 (1980): pp. 193–212.
- Tannenbaum, A.S.: *Control in Organizations: Individual Adjustment and Organizational Performance*, Stanford University, Palo Alto (1963)
- Tannenbaum, R. & Schmidt, W.H.: How to Choose a Leadership Pattern. *Harvard Business Review*, Vol. 36 (1958): March-April, pp. 95–101.
- Thomas, D.R.E.: Strategy is Different in Service Business. *Harvard Business Review*, Vol. 56 (1978): July-

- August, pp. 158–165.
- Thompson, J.D.: *Organization in Action*, McGraw-Hill, New York 1967.
- Tichy, N. & Devanna, M.: *Transformational Leadership*. Wiley, New York 1986.
- Torpe, H. & Kobayashi, S.: *Den tredje vägen*, Liberläromedel, Malmö 1980.
- Vartiainen, O. m.fl.: *Palveleva yrittys*, WSOY, Porvoo 1986.
- Vecchio, R.P.: Situational and Behavioral Moderators of Subordinate Satisfaction with Supervision. *Human Relations*, Vol. 34 (1981): pp. 947–963.
- Watson, W. & Michaelsen, L.: Task Performance Information and Leader Participation Behavior: Effect on Leader-Subordinate Interaction, Frustration, and Future Productivity. *Group & Organization Studies*, Vol. 9 (1984): pp. 121–144.
- Wiberg, L.: *Våga välja väg*, Norstedts, Lund 1982.
- Zeithaml, V.A., Parasuraman, A. & Berry, L.L.: Problems and Strategies in Service Marketing. *Journal of Marketing*, Vol. 49 (1985): Spring, pp. 33–46.
- Yukl, G.A.: Toward a Behavioral Theory of Leadership. *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol 6 (1971): pp. 414–440.