

HANDELSHÖGSKOLAN I STOCKHOLM
Institutionen för Redovisning och Rättsvetenskap
Uppsats inom huvudinriktning 3100 - Redovisning och finansiell styrning
Vårterminen 2006

Ska pyramiderna rivas?

- *en studie om mikromakt*

ABSTRACT

It has been demonstrated in this study how people working in frontline jobs in service organizations are exercising "micro power". The use of "micro power" is defined as "to in ones professional role, without objectively defensible reasons, impose sanctions on a customer". The interviewees are explaining their use of "micro power" with mood, working conditions, and customers' behavior. Potential explanations as to who uses "micro power" are: Job dedication, level of education, ability to take own initiatives at work and satisfaction with employers' efforts to optimize working conditions. Throughout the study two contrasting perspectives/models have been used as points of reference, in order to determine under which conditions the use of "micro power" is more frequent. The two are Jan Carlzon's view presented in his book "Moments of Truth" and the other is the "McDonalidization" paradigm presented by George Ritzer in his book "The McDonaldization Thesis". It has not been possible to unambiguously demonstrate which of Carlzon's and Ritzer's models that have most impact on the use of "micro power". However, tendencies have been observed; Carlzon's model evokes more frequent use, since increased freedom of action as well as holders of executive positions are explaining parameters for the use of "micro power".

Författare

Carl-Johan Ahldén, 18753
Daniel Almgren, 18768

Handledare

Fil dr. Göran Nilsson

Framläggning

Onsdag 24 maj 2006, kl. 10.15 – 12.00 i sal 349

Innehållsförteckning

Prolog	2
1. Inledning	3
1.1 Problemformulering och syfte	3
1.2 Disposition	4
1.3 Definitioner	4
2. Teoretisk referensram	6
2.1 Vad är mikromakt?	6
2.2 De två perspektiven	8
2.2.1 Riv Pyramiderna	8
2.2.2 McDonaldisering	9
2.3 Övrig teori	10
2.3.1 Servicekvalitet	11
2.3.2 Standardisering och individualisering	12
2.3.3 Om nöjdhet, information och handlingsfrihet	15
3. Metod	17
3.1 En kvalitativ fallstudie	17
3.2 Val av företag	17
3.3 Intervjuprocessen	18
3.3.1 Grad av standardisering	18
3.3.2 Kontakt och villkor	19
3.3.3 Profil på intervjuade	19
3.3.4 Intervjuerna	20
3.4 Avgränsningar	20
4. Empiri	22
4.1 Taxibolag, chaufförer	22
4.2 Public Service företag, personal på Kundtjänst	24
4.3 Större livsmedelsbutik, personal i manuell disk	25
4.4 Taxibolag, växeloperatörer	27
4.5 Bemanningsföretag i flygbranschen, check-in- och kabinpersonal samt personal i ankomsts-service	28
5. Analys	32
5.1 Hur motiverar intervjuobjekten sitt handlande?	32
5.2 Kvantifiering	33
5.3 Implikationer av diskreta och kontinuerliga variabler	36
5.4 Implikationer av kategoriska och binära variabler	37
6. Avslutning	41
6.1 Slutsatser	41
6.2 Reflektioner	43
6.2.1 Talar de intervjuade sanning?	43
6.2.2 Fenomenets subjektiva natur	43
6.2.3 Positiv mikromakt	44
6.2.4 Är mikromakt dålig service?	44
6.3 Validitet och Reliabilitet	45
Epilog	47
Källor	48
Appendix 1: Intervjuformulär	51
Appendix 2: Spridningsdiagram	52

Prolog

US Senator Bill Bradley came to the Senate with his reputation as Princeton All-American and NBA star preceding him. Invited to make a speech at a large banquet, the confident legislator sat at the head table waiting to make his address. When the waiter came around and put a pat of butter on his plate, Bradley stopped him:

- *"Excuse me, can I have two pats of butter?"*
- *"Sorry," said the waiter, "one pat to a person."*
- *"Well, I'm sure you can find a way to make an exception for me."*
- *"I am sorry sir," insisted the waiter, "one pat to a person."*
- *"I don't think you know who I am, " Bradley said, "I'm BILL BRADLEY, the Rhodes scholar, professional basketball player, world champion, United States Senator."*
- *"Well maybe you don't know who I am."*
- *"Well, as a matter of fact, I don't," Bradley said, "Who are you?"*
- *"I'm the guy," the waiter said, "who's in charge of the butter!"¹*

¹ Mathews (1999), sid. iv.

1. Inledning

1.1 Problemformulering och syfte

På 80-talet ändrades i många avseenden synen på styrning av organisationer. Jan Carlzon med sin bok "Riv Pyramiderna" var högsta mode och de tidigare allmänt accepterade hierarkiskt uppbyggda organisationerna ansågs nu ha allvarliga brister. Global konkurrens, kortare produktlivscykler och eskalerande kvalitetskrav krävde att personalen med direkt kundkontakt (frontlinepersonalen) gavs mer makt och mer handlingsutrymme. Argumentationen var att denna grupps prestationer utgör basen för företagets intäkter, i synnerhet inom servicesektorn. Decentralisering, empowerment och processorientering blev nyckelord inom management control-disciplinen och sågs som medel för att frontlinepersonalen ska känna förtroende och agera ansvarstagande, vilket i sin tur skall resultera i bättre prestationer och, i slutändan, ett bättre resultat för företaget som helhet.

Samtidigt har ingen undgått att märka att det finns en alternativ väg till framgång. T.ex. har många snabbmatskedjor, flygbolag och call centers nått stora framgångar trots att frontlinepersonalens arbete präglas av standardisering, automatisering och hierarkiskt uppbyggda beslutsvägar. George Ritzer skriver i sin bok "The McDonaldisation Thesis" att denna utveckling sprider sig till allt fler branscher och att fler och fler yrken blir s.k. "McJobs".

Med ovanstående i åtanke kan det argumenteras för att det finns dubbla, i många avseenden motsägelsefulla vägar till framgång. Ofta använder samma företag båda tillvägagångssätten samtidigt - kombinationer av dem - för att tillfredsställa behoven hos olika kundsegment. Ett flygbolag använder sig av en metod för kunder som flyger första klass och en annan för ekonomi-passagerarna.

I vår studie kommer vi att belysa ett fenomen – "mikromakt" – som bör ses i ljuset av de två synsätten som beskrivits ovan. Mikromakt är en begränsad form av makt som kan utövas av frontlinepersonal gentemot kunder. Fenomenet beskrivs närmare i kommande delar av uppsatsen men vi definierar utövandet som: "Att i sin yrkesroll utan objektivet försvarbara skäl bruka sina sanktionsmöjligheter gentemot kund." Den inledande, humoristiska prologen kan sägas beskriva ett fall av mikromaktsutövande. Den illustrerar dessutom det faktum att mikromakt, som förvisso är av pseudovetenskaplig karaktär, är av en natur som de flesta människor kan associera till upplevda situationer.

I denna studie ses utövande av mikromakt som negativt för hur kunder upplever ett företags service. Således bör det ligga i ett företags intresse att försöka minimera utövandet av mikromakt bland sin personal.

Syftet med denna uppsats är trefalt: *Vi kommer att påvisa hur frontlinepersonal i observerade serviceyrken utövar mikromakt. Vidare kommer vi att redovisa hur deras agerande kan förklaras, både utifrån hur de själva motiverar sitt handlande, men också genom observation; vilka egenskaper hos utövarna som verkar vara avgörande för om*

och hur mikromakt utövas. Genom att göra detta avser vi slutligen att kunna påvisa vilka effekter på mikromaktsutövandet man kan förvänta sig om ett tjänsteföretag organiseras i enlighet med Carlzons respektive Ritzers modeller.

Anledningen till att vi valt att skriva en uppsats med det pseudovetenskapliga begreppet mikromakt i fokus är att vi tror att vi på detta sätt kan bidra till den i begränsade forskning som idag finns på området. Avsikten är att försöka ta reda på hur ämnesområdet management control kan utvecklas och ta lärdom av en företeelse som vi ser existerar i praktiken.

1.2 Disposition

Uppsatsen inleds med en kort beskrivning av det fenomen som vi kommer att studera. I inledningen väljer vi också att klarlägga vilka definitioner som används. Denna följs av en redogörelse för de teorier som används vid analysen av det empiriska materialet; en teoretisk referensram. I ett metodavsnitt finns motiveringen till val av metod och företag, samt en utförlig beskrivning av tillvägagångssättet. Empiriska data och observationer redogörs för i därefter följande avsnitt. Därpå följer en analys av de observationer vi gjort, samt försök att förklara dessa. Avslutningsvis dras slutsatser av den gjorda studien, som följs av ett avsnitt i vilket reflektioner över resultaten sker.

1.3 Definitioner

Tjänster har traditionellt setts som väsensskilda från varor eftersom de är ”immateriella och snarast en serie aktiviteter”, de kan ”inte lagras” och de anses ”svårare att standardisera”. De ”produceras delvis tillsammans med kunden som också delvis konsumerar tjänsterna under produktionsprocessen; produktion, leverans, marknadsföring etc – de traditionella funktionerna i ett företag – utföres delvis samtidigt och av delvis samma personer”.² Åsikter har dock framförts som gör gällande att dessa drag även går att finna hos varor, samtidigt som det finns tjänster som inte stämmer in på ovannämnda beskrivning; att skillnaden mellan olika typer av tjänster kan vara lika stor som den mellan varor och tjänster.³ Vad som kan sägas är att ”mänskliga relationer intar en särställning” i tjänsteproduktion.⁴

Grönroos menar att den centrala kärnan i ett tjänsteerbjudande i sig är immateriell. Den är abstrakt, inte påtaglig, och går inte att se eller ta på. Det är därför svårt att konkretisera en tjänst. En tjänst är inte ett ting, utan just en *aktivitet* eller en *process*. En tjänst *är* inte – den *blir till* i en produktionsprocess. När denna process är slut upphör tjänsten att existera.⁵

Service är i det svenska språket närmast synonymt med tjänster. I engelskan motsvaras begreppen av ett enda: *services*. I denna uppsats behandlar vi dem som synonyma, men använder dem växelvis beroende på vilket som språkligt faller sig mest naturligt.⁶

² Grönroos (1992), sid. 27-36.

³ Wyckham et al (1975), sid. 59-67.

⁴ Gummesson (1993), sid. 3.

⁵ Grönroos (1996), sid. 48.

⁶ Gummesson (1993), sid. 2.

Kvalitet har beskrivits som ”ett ovanligt halt begrepp, lätt att exemplifiera men nästan omöjligt att definiera”.⁷ Enligt International Organization for Standardization (ISO) är kvalitet ”alla sammantagna egenskaper hos ett objekt eller en företeelse som ger dess förmåga att tillfredsställa uttalade och underförstådda behov”.⁸ I fallet med tjänster blir kvalitet starkt beroende av interaktionen mellan kund och personal. Kundens subjektiva upplevelse av tjänsten är avgörande för tjänstekvaliteten.⁹

Begreppet *mikromakt* definieras i avsnittet ”Vad är mikromakt” nedan.

⁷ Garvin (1988), sid. xi.

⁸ ISO 8402 (1994). Definitionens innehåll:

- *alla sammantagna egenskaper*, anger en helhetssyn, dvs kunden köper inte en serie av lösa komponenter som värderas var för sig
- *tillfredsställa behov*, anger en kundorienterad inställning
- *uttalade och underförstådda*, anger att kunden ibland kan, ibland inte kan artikulera sina behov.

⁹ Gummesson (1993), sid. 9.

2. Teoretisk referensram

I denna del av uppsatsen kommer vi först att utforska begreppet mikromakt. Därefter kommer vi att närmare beskriva de två perspektiven utifrån vilka mikromaktsutövande kommer att analyseras. Vidare kommer vi att föra fram sådan teori som nyanserar analysen, vilken tar sin utgångspunkt i de två perspektiven. Här försöker vi således påvisa vilka implikationer teorin ger för de specifika syften vi har med uppsatsen.

2.1 Vad är mikromakt?

För att klargöra vad mikromakt är behöver vi först definiera vad makt är. ”Makt är något man har i förhållande till andra. Att en person eller grupp är i stånd att påverka en situation eller få något att hända som har betydelse för personens eller gruppens intressen.” Makt kan således sägas vara socialt betingat; något man besitter i förhållande till andra människor.¹⁰ Hur omfattande makten är i en given situation beror på mottagarens varseblivning av sändarens egenskaper, resurser och trovärdighet. Det finns många källor till makt (maktbaser). Exempelvis kan nämnas: Position eller relation till andra i maktposition; möjlighet att utföra sanktioner eller ge belöningar; kunskaps- eller informationsövertag och personlig karisma/pondus.¹¹

Begreppet mikromakt är nära sammanlänkat med socialpsykologiska företeelser varför det är naturligt att gå till grundläggande socialpsykologisk litteratur för att finna möjliga förklaringar. Socialpsykologi kombinerar, som benämningen antyder, sociologi och psykologi till en vetenskap. Denna kan i korthet sägas utgå ifrån den enskilda människans agerande och motiv till agerande i interaktioner med andra människor.¹²

Mikromakt är långtifrån ett vedertaget begrepp och således föreligger vissa svårigheter när det ska definieras. Asplund menar att det i alla relationer mellan personer ligger en latent maktdimension. Makt och maktföreteelser syftar på många olika företeelser, men den makt som Asplund här avser är en typ av mikroform; mellan människor i vardaglig interaktion. ”Så snart någon förfogar över effektiva sanktionsmöjligheter och sätter dem i verket föreligger makt och maktutövning”. Denna form av makt benämns ”mikromakt”.¹³

Foucault skriver om *mikrofysik* eller *mikromakt* vilket han anser vara en social form av maktutövande, riktad mot människor i konkreta vardagliga situationer.¹⁴ Även Sunesson snuddar vid begreppet när han i förordet till Foucaults ”Övervakning och Straff” diskuterar makt och maktutövande:

Vi kan också tänka oss immateriella regleringar /.../ som inte bygger på makt genom "samtycke", "legitimitet" eller "auktoritet" utan på förmågan att inringa handlingsfält genom definitioner och anvisningar. Den makt det här

¹⁰ French & Raven (1958), sid 42.

¹¹ Raven & Kruglanski (1975), sid. 38-39.

¹² Angelöw & Jonsson (2000), sid. 9.

¹³ Asplund (1987), sid. 23.

¹⁴ Foucault (2001), sid. 12.

gäller är makt /.../ som inte existerar annat än när den utövas, och inte kan ses som den härskande klassens privilegium /.../ Den här formen av makt möter medborgarna på betydligt fler punkter än de vedertagna tydliga maktutövningsspunkter som finns i staten och samhället. Å andra sidan är dessa mikro-maktsituationer inte av en allt-eller-intet-karaktär.¹⁵

Asplund, Foucault och Sunesson har tagit oss en bit på vägen, men definitionen är fortfarande relativt abstrakt. För att ge en snävare, och för denna uppsats syfte mer tillämplig, definition på mikromakt måste vi röra oss en bit bort från de vetenskapliga och publicerade författarna. Den definition av mikromakt som vi i denna uppsats kommer att beskriva är mer konkret men samtidigt mindre vetenskaplig. I vardagligt tal är mikromaktsutövande något du kan råka ut för när du kommer i kontakt med en person som i en given kontext har makt över dig (genom en eller flera av de maktbaser som beskrivits ovan). Under höstterminen 2005 fick studenterna på Berghs School of Communication under en kurs i uppdrag att skapa en s.k. blogg¹⁶, i vilken man kunde diskutera företeelser av pseudovetenskaplig karaktär. En av studenterna, Johan Fredrikzon, beskrev i bloggen fenomenet mikromakt så här:

P-lisan, dörrvakten, spärrvakten, postkassörskan. Alla dessa små människor i din vardag vars yrken du i bästa fall respekterar som plötsligt befinner sig i en position där de bestämmer fullständigt över ditt liv. Dessa små människor som trampats på och skrattats åt i generationer. De vill ge igen. Och de passar på när du är trött och stressad. Det kallas MIKROMAKT.

Du vet att du är utsatt för mikromakt när en person i din närhet använder sin enda hållhake på dig med intentionen att göra ditt liv svårare, utan att personen själv har något att vinna på det. Denna person har ofta lägre socio-ekonomisk status än sina offer och beteendet kan ha sin förklaring i ett slags inbillad upprättelse för historiska oförrätter. Den typiske MM-utövaren har ett monotont serviceyrke som han (för det är ofta en han) vantrivs i. Det finns vanligtvis en misslyckad karriär i bakgrunden och spruckna drömmar, vilket skapat låg självkänsla. Problemet är att MM-utövaren utgår ifrån att du hyser samma låga respekt för hans yrke och identitet som han själv och så att säga förekommer din eventuella aversion genom att försvåra för alternativt generera dig. Det här är givetvis en pseudo-vetenskaplig och grovt spekulativ förklaringsmodell, men visst känns den rimlig?

Det är knappast en konventionell approach att ta hjälp av en blogg i en vetenskaplig uppsats, men då fenomenet vi är ute efter att undersöka överhuvudtaget inte är kartlagt känns det rimligt att illustrera med ett exempel som kan sägas representera innebörden av begreppet för dem som är bekanta med det.

Den definition av mikromakt som vi kommer att använda oss av i denna uppsats går ifrån de situationer i vilken en person i sin yrkesroll förfogar över sanktionsmöjligheter mot de personer (kunder) hon eller han kommer i kontakt med i sin yrkesroll (jämför Asplund

¹⁵ Sunesson i Foucault (2001), sid. xiv-xv.

¹⁶ Förkortning av *webblogg* - en dagbok på nätet.

ovan). I likhet med texten från Berghs School of Communication koncentrerar vi oss på de fall där sanktionsmöjligheterna brukas utan objektivt försvarbara skäl. Objektivt försvarbara skäl är t.ex. att det finns regler som begränsar handlingsutrymmet (en dörrvakt får inte släppa in minderåriga på en nattklubb) eller att det finns säkerhetsskäl bakom handlandet (samma dörrvakt skall inte släppa in fler människor än vad brandföreskrifterna för lokalen tillåter). Däremot utgår vi i vår definition inte från att förklaringen till personernas beteende står att finna i missnöje med den egna situationen eller låg självkänsla. Motiven bakom mikromaktsutövande lämnar vi än så länge öppna. Att utöva mikromakt innebär enligt vår definition:

Att i sin yrkesroll utan objektivt försvarbara skäl bruka sina sanktionsmöjligheter gentemot kund.

2.2 De två perspektiven

Nedan beskrivs två grundläggande perspektiv - värderingar och metoder som anger olika sätt att driva en verksamhet. Det ena förordar individ-baserad service och präglas av empowerment, medan det andra står för standardisering och effektivitetsorientering. Vi låter dem representeras av Jan Carlzons "Riv pyramiderna" respektive George Ritzers "The McDonaldization Thesis".

2.2.1 Riv Pyramiderna

Jan Carlzon skriver i inledningen av sin bok "Riv pyramiderna": "En människa som inte har information kan inte ta ansvar. En människa som har information kan inte undgå att ta ansvar." Han syftar på frontlinepersonalen och den roll han vill att de ska ha i SAS organisation. Carlzon skriver om "sanningens ögonblick" (vilket för övrigt är bokens engelska titel: "Moments of Truth") och åsyftar de korta ögonblick som personalen har direkt kontakt med kunden. Han menar att det är under dessa stunder som det avgörs huruvida kunderna blir nöjda med den service som hela företaget ger dem. "SAS är kontakten mellan en enskild kund och en enskild SAS-anställd ute i fronten. /.../ Förra året hade SAS tio miljoner kunder. I genomsnitt hade var och en kontakt med fem SAS-anställda och denna kontakt varade i genomsnitt 15 sekunder per gång. /.../ Ska vi då verkligen få en service som är avpassad efter kundens behov så måste man lägga ansvaret för analys, idé och beslut ute hos den som är SAS i dessa 15 sekunder."¹⁷

Carlzon menar att det "gamla" systemet med hierarkiskt uppbyggda organisationer och vertikala beslutsvägar spelade ut sin roll successivt i takt med att skillnaden mellan toppen och botten av samhället minskade. På den tiden när eliten var de enda som satt på all nödvändig kunskap var vertikal organisation det enda alternativet.¹⁸ Nu när kunskapsnivån har utjämnats resulterar detta föråldrade sätt att organisera företag "i besvikelse, i stress, ineffektivitet och brist på motivation. Den Nya Människan accepterar inte att okritiskt genomföra åtgärder som någon annan har beslutat om."¹⁹

¹⁷ Carlzon (1985), sid. 64-65.

¹⁸ Carlzon (1985), sid. 18-19.

¹⁹ Carlzon (1985), sid. 20.

Vad Carlzon förespråkar är en ökad grad av marknadsorientering. Något som är möjligt bara om de människor som har kontakterna med kunderna har befogenheter och motivation att ge dem den service de efterfrågar.²⁰ Carlzons tillvägagångssätt innebär ett tydligt ställningstagande i fråga om *standardisering*. ”Vi har inte råd att lämna missnöjda kunder i processen. Därför har vi inte råd att arbeta med instruktioner och regler. Ingen instruktion kan täcka femtio miljoner händelser. Det finns kanske fyrtio miljoner ganska likartade normalfall, och dem kan man skriva instruktioner om – men det är de övriga tio miljonerna som är avgörande. Det är där vi kan visa vår kvalitet, och då fungerar inga instruktioner!”²¹

Enligt Carlzon var en viktig framgångsfaktor en ökad känsla av delaktighet bland personalen. ”Kulturförändringen uppfattades mycket tydligt, framförallt av dem som jobbade i främsta serviceledet – deras insats fick nu ett helt annat berättigande! Vi lät också all frontpersonal gå igenom särskilda servicekurser. Det var inte i och för sig innehållet i kurserna som var det väsentliga. Det viktiga var att företaget satsade tid och resurser på människorna ute i serviceverksamheten. De hade tidigare aldrig fått en sådan uppmärksamhet och uppskattning. Nu stod de plötsligt i centrum!”²² Man bör i detta sammanhang dock komma ihåg att även när Carlzon skrev ”Riv Pyramiderna” fanns det personer som ansåg att mycket av det som skrevs och pratades om, vad gäller individens utökade ansvar, aldrig fungerade eller ens provades i praktiken.²³

2.2.2 McDonaldisering

George Ritzer skriver i sin bok, ”The McDonaldization Thesis”, att pionjären och ännu dominanta aktören inom snabbmat – restaurangkedjan McDonald’s – är det nutida idealet inom rationaliseringsprocesser. Ritzer tror på en fortsättning och troligtvis också en acceleration vad gäller den rationalisering han kallar ”the McDonaldization process”. Denna process innebär ökad effektivitet, förutsägbarhet, beräkningsbarhet och kontroll genom att människor ersätts med teknologi. Detta kommer otvivelaktigt att medföra stor positiv utveckling, men innebär också en stort mått av irrationalitet, särskilt eftersom det innebär ”avhumanisering” och skapande av homogenitet. Denna irrationalitetens rationalitet är hjärtat av ”The McDonaldization Thesis”.²⁴

Det finns ingen konspiratorisk bakgrund till allt detta. Ingen sitter och planerar nästa steg av McDonaldisering. Snarare är det så att ett antal individer, grupper och organisationer, oberoende av varandra, har insett att de profiterar på utvidgning och export av McDonaldisering. I strävandet att tillgodose sina intressen för dessa grupper McDonaldisering framåt.²⁵

Eftersom McDonaldisering har blivit en del av ett större värdesystem kommer potentiella anställda att redan ha ”internaliserat” många av de förväntningar som kommer att finnas

²⁰ Carlzon (1985), sid. 22-23.

²¹ Carlzon (1985), sid. 67.

²² Carlzon (1985) sid. 53.

²³ Persson (2003), sid 36.

²⁴ Ritzer (1998), sid. 5.

²⁵ Ritzer (1998), sid. 6.

på dem, innan de tar ett s.k. ”McJob”. De vet vad de förväntas göra och, framförallt, de tror på idén. Resultatet blir att behovet av styrning från chefs sida blir relativt litet. Viktigast av allt är att ett McDonaldiserat system bygger in styrning i olika typer av icke-mänskliga teknologier. Det är dessa teknologier – och inte chefer – som styr de anställda. Här ingår sådana teknologier som dryckmaskinerna som håller upp en exakt mängd och korgar som automatiskt lyft ur fritösen när krispigheten är den rätta.²⁶

McDonaldiseringsprocessen leder till att allt fler s.k. McJobs skapas. Inom servicesektorn skapas många jobb som kräver få eller inga färdigheter. Även sådana jobb som redan existerar blir alltmer McDonaldiserade. McJobs karakteriseras av McDonaldiseringens fem dimensioner:

1. Jobben innebär ofta en rad lättutförda moment. Tyngdpunkten ligger på att utföra varje moment så effektivt som möjligt.
2. Tiden det tar att utföra en uppgift är noggrant beräknad. Utifrån den anställdes perspektiv är mängden tid uppgiften tar att utföra är kopplad till kvaliteten på utförandet av uppgiften (lång tid = sämre kvalitet). Uppgiften är så standardiserad att den inte skapar någon mening för den person som utför den.
3. Arbetet är förutsägbart. De anställda säger i princip samma saker timme ut och timme in, dag efter dag.
4. Flera icke-mänskliga typer av teknologi används för att styra de anställda och reducera dem till att utföra robotlika handlingar.
5. De rationaliserade McJobs leder till flera irrationaliteter, speciellt avhumanisering av arbetena. Resultatet av detta blir hög personalomsättning.²⁷

McDonaldiserade jobb är rutinbaserade i termer av vad människor gör på sina jobb. Det som är speciellt med McJobs är också att många av dem medför interaktion och kommunikation med kunder, vilket medför att vad de anställda säger också blir högst rutinbaserat. Uttryckt lite annorlunda – de McDonaldiserade jobben blir standardiserade; de är karakteriserade av både rutinbaserade handlingar och förutbestämd interaktion. Detta är ytterligare ett led i att ta bort färdigheter i arbetet. Det finns inte bara instruktioner för hur man ska hantera generella situationer utan även handlingsplaner för oväntade situationer. Kraven på verbala och interaktiva färdigheter tas därmed bort, för att istället byggas in i manualer. Därmed har de anställda berövats friheten att *göra* rätt saker och sedermera även att *säga* rätt saker.²⁸

2.3 Övrig teori

Idag finns inga teorier tillgängliga för att besvara frågan om varför vissa anställda väljer att utöva mikromakt – det är här vår undersökning ämnar fylla ett syfte. Befintliga teorier kan ändå lära oss något om hur anställda bör styras, behandlas och uppmuntras för att uppnå hög kvalitet i sin tjänsteutövning. Det är delvis dessa teorier vi har som utgångspunkt. Att minimera utövning av mikromakt kommer vi att jämföra med en strävan att uppnå hög servicekvalitet, och det måste därmed ligga i företagets intresse att undvika utövande av mikromakt. Vi börjar därför med att redogöra för teori som

²⁶ Ritzer (1998), sid. 7.

²⁷ Ritzer (1998), sid. 60.

²⁸ Ritzer (1998), sid 63-64.

behandlar servicekvalitet och dess determinanter. Därefter tittar vi närmare på två tendenser inom organisering av tjänsteföretag: Standardisering och individualisering, vilka har tydliga kopplingar till Ritzers respektive Carlzons perspektiv. Vi kommer i detta avsnitt även att redogöra för teori som förklarar vilka effekter på servicekvalitet som kan förväntas av respektive tendens. Slutligen kommer vi att beskriva teorier om hur andra faktorer, frikopplade från diskussionen om standardisering och individualisering, påverkar servicekvaliteten.

2.3.1 Servicekvalitet

I avsnittet "Definitioner" redogjordes för definitioner av service respektive kvalitet. Eftersom vi i vår studie har utgått ifrån att mikromaktsutövning innebär att servicekvaliteten blir lidande är det i detta skede nödvändigt att titta närmare på vad som faktiskt menas med servicekvalitet.

Servicekvalitet är inte objektivt mätbart utan alla bedömningar av servicekvalitet utförs av kunden: "De enda kriterier som räknas i utvärderingen av servicekvalitet är de som definieras av kunderna. Enbart kunder bedömer kvalitet; alla andra bedömningar är i grund och botten irrelevanta."²⁹ Således spelar även kundens egenskaper, tidigare erfarenheter och sinnesstämning in i bedömningen av en tjänsts kvalitet.

Gummesson har identifierat följande faktorer, som av kunder används för att bedöma kvaliteten av en tjänst (hela följande lista är ett citat):

<i>Pålitlighet:</i>	Att ni gör det ni lovat inklusive håller tider. De studier som gjorts tyder på att pålitlighet är den viktigaste dimensionen och att den är direkt knuten till själva kärntjänsten.
<i>Lyhörddhet:</i>	Att ni reagerar på kundens behov och önskemål. Det handlar inte bara om att fråga och få enkla och entydiga svar utan också om att observera, tolka, ha egna idéer, dra egna slutsatser och att testa.
<i>Kompetens:</i>	Att personalen har de färdigheter och den kunskap som behövs för att utföra tjänsten. Frontlinepersonal har ofta en alltför begränsad och mekanisk uppfattning om vad den verksamhet de företräder strävar efter.
<i>Tillgänglighet:</i>	Att det skall vara lätt att få kontakt med leverantören. Det handlar om läge, öppettider, antal ingående telefonlinjer etc./.../
<i>Trevligt uppträdande:</i>	Att vara trevlig och vänlig är en viktig kvalitetsdimension /.../. Dit hör att man lär sig hälsa på kunden, se glad ut och – i mindre lyckad efterrapning från USA – att säga "Ha en bra dag!" som avskedsord. /.../
<i>Kommunikation:</i>	Att tala och skriva ett språk som kunden förstår och att hålla kunden informerad. /.../
<i>Trovärdighet:</i>	Att ni ingjuter förtroende. Synliga bevis på trovärdighet återfinns i uppträdandet men också i utseende, klädsel, lokaler, blanketter, m.m. Kunden kan ofta inte alls bedöma den tekniska

²⁹ Zeithaml et al (1990), sid. 16.

resultat kvaliteten och därför måste en trovärdig symbolik av denna förmedlas.

Trygghet: Att kunden kan lita på att inte bli lurad eller utsatt för fara. Kunden skall inte uppleva rädsla eller tvivel./.../

Rättelse: Att ni ställer till rätta det som blivit fel och gör det snabbt och utan besvär för kunden.³⁰

Kundens utvärdering av i princip samtliga ovanstående kvalitetsdimensioner borde kunna påverkas av mikromaktsutövande. Särskilt allvarligt är det dock, förutsatt att Gummesson har rätt i sin bedömning, om företagets pålitlighet (vilket anses vara kärnan i serviceerbjudandet) påverkas av mikromaktsutövning. Detta bör kunna inträffa om en kund verkligen *känner* sig utsatt för mikromakt, eftersom en anställd använt sig av sanktionsmöjligheter "utan objektivet försvarbara skäl" enligt definitionen av mikromakt som vi använder oss av. Om en kund anser att så är fallet torde dennes bedömning av personalens, och därmed företagets, pålitlighet påverkas starkt.

2.3.2 Standardisering och individualisering

Gustavsson identifierar två nutida tendenser inom organisering av serviceföretag: individualisering och standardisering. Den första tendensen har uppstått som en nödvändig anpassning från företagets sida på strömningar i samhället,³¹ som understryker individuell frihet och självständighet.³² Servicemötet måste organiseras efter varje kunds individuella behov ("customization") och serviceföretagen blir tvungna att marknadsanpassa sig.³³ På samma tema skriver Bitner om "den nya tidens kunder" (vår översättning): "Kunder gillar inte rigida regler – de vill ha tjänster som passar deras individuella behov, och de har svårt att förstå när regler inte kan brytas eller tänjas."³⁴

Den andra tendensen, standardisering, korresponderar väl med Ritzers McDonaldisering och har uppstått som en följd av andra samhällsströmningar än de som leder till individualisering, nämligen medborgarnas krav på ökad effektivitet och snabbhet.³⁵ Gustavsson förespråkar varken det ena eller det andra sättet att producera tjänster, utan konstaterar helt enkelt att de två tendenserna existerar och att de påverkar företagets syn på service.

Flera studier har undersökt vilka effekter en ökad standardisering och/eller automatisering får på servicekvaliteten. Vissa varnar serviceföretag för att göra frontlinepersonalens arbete för enkelt, för smalt och för monotont eftersom det kan leda till lägre upplevd kvalitet och i förlängningen sämre resultat för företaget.³⁶ Andra menar att ökad standardisering och minskad "customization" (kundanpassning) är oundvikligt;

³⁰ Gummesson (1993), sid. 16-17.

³¹ Gustavsson (2000), sid. 170-171.

³² Brunsson (1998), sid. 225.

³³ Pine (1999), sid. 13.

³⁴ Bitner et al (2000), sid. 142.

³⁵ Gustavsson (2000), sid. 172.

³⁶ Schleisinger & Heskett (1991), sid. 71-81.

vi kommer i förlängningen att få ”servicefabriker”. Utmaningen ligger snarare i att ändå skapa intrycket av en varm och personlig service.³⁷

Andra menar att varken standardisering eller individualisering är universellt bättre än den andra. Olika kundgrupper värdesätter olika aspekter av ett serviceerbjudande. Somliga grupper lockas av personlig service, medan effektivitet och pålitlighet är viktigare för andra.³⁸ Således bör tjänsteföretag diversifiera sitt utbud för att passa alla de grupper man vill ha som kunder.³⁹ Ytterligare forskare menar att de två tendenserna existerar i symbios. Dagens organisationer införlivar aspekter av båda två. Produktanpassning till kundens behov ökar arbetets komplexitet, medan krav på effektiviseringar och kostandsbesparingar uppmuntrar automatisering. De anställda kan då ägna sig åt de komplexa uppgifterna, medan enklare uppgifter löses av automatiska system eller att kunden utför vissa delar av uppgiften själv på exempelvis en hemsida.⁴⁰

Rimligen bör dock inte obegränsad standardisering respektive individualisering vara realistiska alternativ för särskilt många företag. Om vi ser till de företag som vi har undersökt så förefaller en hög grad av standardisering ganska naturligt i vissa av dem, medan det i andra är mer naturligt med ett högre mått av individuell service. Någon som ringer till ett taxibolag kan lika gärna beställa bilen via det automatiserade röstsvaret och förväntar sig inte en hög grad av personlig service, medan en resenär vars bagage aldrig anlände till samma flygplats som denne själv skulle bli mycket förvånad om han eller hon konfronterades med en maskin som servicegivare i ankomsts-service. Det kan argumenteras för att standardisering och individualisering är möjligt i olika grader i olika företag, beroende på hur komplext serviceerbjudandet är. I förlängningen innebär detta att Carlzons perspektiv kanske inte är realistisk att sträva efter inom vissa företag, medan det inom andra vore otänkbart att ha McDonaldisering som målsättning. Det kan således vara så att de åtgärder som behövs för att minska utövandet av mikromakt, t.ex. ett paradigmskifte, inte är realistiska alternativ för alla företag.

Gummesson definierar tre paradigmer som han anser anger olika sätt att driva en serviceverksamhet:

- *Verkstadsparadigmet*. ”Varor och produktion står i centrum” och ”paradigmet är kostnads- och kapitalorienterat”. Paradigmet bygger på Taylorism och ”scientific management”⁴¹.
- *Det byråkratiska paradigmet*. Särskilt vanligt i den offentliga sektorn, men återfinns även i den privata. ”Regelverk och ritualer blir ofta viktigare än resultatet” och ”man strävar efter kostandskontroll snarare än kvalitet”.

³⁷ Schmenner (1986), sid. 21.

³⁸ Zeithaml & Gilly (1987), sid. 49-68.

³⁹ Dabholkar (1994), sid. 241-242.

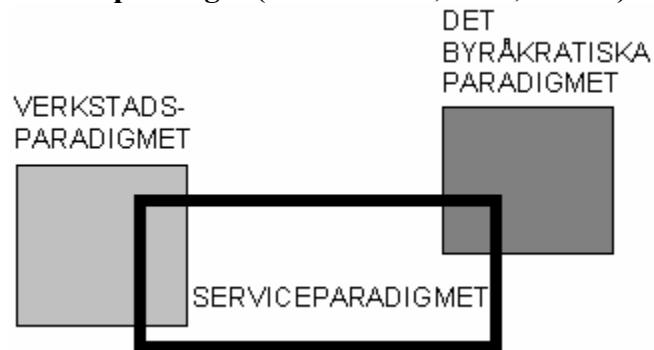
⁴⁰ Frenkel et al, (1998), sid 17.

⁴¹ Arbete organiserat enligt ”scientific management” går ut på att optimera det sätt enskilda arbetsuppgifter utförs. Genom träning och applicering av vetenskapliga metoder ska personalen kunna utföra arbetsuppgifterna på ett så effektivt sätt som möjligt.

- *Serviceparadigmet*. ”Enligt serviceparadigmet är kunden en tillgång som skall vårdas” och det är ”lönsamt att hålla kunden nöjd och positiv”.⁴²

De tre paradigmen är inte ömsesidigt uteslutande, utan element av samtliga måste ingå i en serviceorganisation. Gummesson menar dock att serviceparadigmet alltid måste vara styrande i tjänsteproduktionen, men att ”det måste få låna vissa lärdomar från de övriga paradigmen”, vilket illustreras i nedanstående figur.⁴³

Figur 1: Gummessons tre paradigmen (Gummesson, 1993, sid. 15)



Gummessons ställningstagande är tydligt; nyckeln till framgång ligger i en hög kvalitet, vilken i sin tur uppnås genom lyhördhet och förståelse för kundens behov.⁴⁴ Jämför man med de perspektiv som vi utgår ifrån i denna uppsats motsvarar Carlzons närmast serviceparadigmet såsom Gummesson beskriver det (d.v.s. med små inslag av de övriga två paradigmen). Ritzers perspektiv motsvaras bäst av verkstadsparadigmet och leder således enligt Gummesson till att servicekvaliteten blir lägre än med Carlzons approach.

Stämmer då detta? Nej, inte nödvändigtvis. Standardisering medför t.ex. förutsägbarhet för kunden, vilket kan upplevas som hög kvalitet. Rimligen bör kunden värdesätta olika dimensioner vid olika serviceinköp. Någon som ringer efter en taxi kommer troligtvis först och främst bryr sig om *pålitlighet*, *tillgänglighet* och möjligen (om det blir aktuellt) *rättelse*, medan någon som är resenär ombord på ett flygplan kanske främst värdesätter *lyhördhet*, *trevligt uppträdande* och *trygghet*. Det är, p.g.a. serviceerbjudandens mångskiftande natur svårt att ge generella riktlinjer för vilka typer av tjänster som lämpar sig för individualisering respektive standardisering. Dock förefaller det som om tjänster av kort varaktighet och med ett begränsat antal möjliga handlingsalternativ för kunden är mer naturliga kandidater för standardisering än tjänster med lång varaktighet och ett stort antal möjliga scenarion.

I en studie genomförd av Kinnie et al belyses också problematiken kring balansgången mellan att skapa en stimulerande arbetsplats samtidigt som arbetet är rutinbaserat. Författarna menar att standardisering står i kontrast till de höga krav på kundservice och kundnöjdhet som ställs på organisationen för att den ska vara framgångsrik. Företagen

⁴² Gummesson (1993), sid. 12-13.

⁴³ Gummesson (1993), sid. 15.

⁴⁴ Gummesson (1991), sid. 21-47.

måste utveckla strategier som kombinerar både engagemang och kontroll. En kombination av tekniska och processuella kontroller samt övervakningssystem föreslås, samtidigt som man skapar en miljö där stort engagemang hos personalen premieras.⁴⁵ I ovanstående studie menar författarna således att engagemang hos frontlinpersonalen är avgörande för att kunna ge bra service trots en hög grad av standardisering. Eftersom vi utgår ifrån att utövandet av mikromakt är detsamma som dålig service, bör således en hög grad av engagemang minska utövandet av mikromakt bland personalen.

2.3.3 Om nöjdhet, information och handlingsfrihet

Resultatet av en studie av Frenkel et al visar att de anställda kände sig nöjda på jobbet som en följd av att de kände trygghet på arbetsplatsen i kombination med att de var nöjda med sina kollegor. De anställda var visserligen ambivalenta i sina svar, men var emellertid villiga att lägga ner mer tid på att lösa en kunds specifika behov ju högre deras nivå av nöjdhet var.⁴⁶ Således borde man kunna vänta sig att en anställd som är nöjd med sitt jobb och sina arbetsförhållanden också skulle vara mindre benägen att utöva mikromakt.

Sternhufvud framför teorier om hur kvalitet i tjänsteföretag uppnås och bibehålls. Han betonar vikten av att skapa ett öppet informationsklimat. Det kan gälla information av såväl lägre dignitet som visioner av stor betydelse, för att man som medarbetare ska kunna göra en bättre arbetsinsats. Därtill bidrar en mer frikostig informationspolicy till medarbetarnas allmänna känsla av delaktighet och välbefinnande, vilket i förlängningen också leder till bättre arbetsprestationer. Styrkan i tjänsteföretag är till stor del en direkt funktion av hur pass väl företaget lyckas informera och motivera medarbetarna.⁴⁷ Om de anställda indikerar att informationsflöden, eller brist på sådana, begränsar deras möjlighet att medverka till att hög kvalitet i tjänsteproduktionen uppnås, finns det följaktligen anledning att tro att detta har påverkan på mikromaktsutövandet.

Något som enligt Sternhufvud är mycket viktigt är att skapa nödvändigt handlingsutrymme för de anställda. Varje medarbetare måste känna att han eller hon har ett tillräckligt handlingsutrymme att ta egna initiativ för att konstruktivt kunna bidra till företagets kvalitetsutveckling. I en "repressiv" företagskultur blir medlemmarna överdrivet försiktiga. Rädslan för att bli föremål för vedergällning leder till passivitet och försiktighet. Innebörden i ordet kvalitetsutveckling antyder att den förutsätter initiativ och experiment, och sådana är alltid förknippade med risken att misslyckas. En kultur som bestraffar konstruktiva misslyckanden bestraffar således initiativ och experiment – fundamenten för all form av kvalitetsutveckling.⁴⁸ Att skapa handlingsutrymme för de anställda tycks alltså vara nödvändigt för att nya initiativ ska kunna tas och för att en kvalitetsutveckling skall kunna följa. För vårt syfte är det intressant att se huruvida utövandet av mikromakt begränsas genom att de anställda får större handlingsfrihet, eller om den kvalitetsutveckling denna frihet anses främja går hand i hand med ett ökat mikromaktsutövande. Leder mer frihet till mer eller mindre mikromaktsutövande?

⁴⁵ Kinnie et al (2000), sid. 8.

⁴⁶ Frenkel et al (1998), sid. 14.

⁴⁷ Sternhufvud, (1998), sid. 104.

⁴⁸ Sternhufvud (1998), sid. 106.

En relaterad fråga är huruvida ett utökat ansvar leder till mer eller mindre mikromaktsutövning. En metod för företag att bli mer kundfokuserade och receptiva för marknadsförändringar är s.k. processororientering. I en processororienterad organisation kommer momenten i tjänsteskapandet att komprimeras.⁴⁹ Detta innebär bl.a. att de anställda fattar egna beslut istället för att gå högre upp i hierarkin för besked. Beslutsfattandet blir nu en del av de anställdas arbete, och de övertar därmed vissa av chefernas tidigare arbetsuppgifter.⁵⁰ Vi kan se en likhet i dessa teorier med vad Carlzon skriver i "Riv Pyramiderna": Att hävda att en viss uppgift inte ligger under sitt eget ansvarsområde i syfte att slippa ansvar kommer inte längre att fungera. Istället leder processynsättet till att allt som är nödvändigt för att få processen att tillfredsställa kunderna utgör de anställdas uppgifter. Ett utökat ansvar leder, enligt Carlzon, till att kvaliteten på servicen förbättras. I förlängningen torde detta innebära att personer brukar mindre mikromakt om de ges mer ansvar.

⁴⁹ Rentzhog (1998), sid 136.

⁵⁰ Hammer & Champy (1993), sid. 60.

3. Metod

3.1 En kvalitativ fallstudie

Mot bakgrund av resonemanget presenterat av Yin, har vi valt att genomföra en kvalitativ fallstudie. En sådan studie är relevant när undersökningen syftar till att besvara frågorna kring *hur* och *varför* ett visst samtida fenomen förekommer, som kräver liten förmåga att kontrollera det undersökta beteendet.⁵¹

En fallstudie ska påvisa tydliga bevis – helst på ett så sätt att läsaren kan göra en oberoende bedömning av analysen. Detta innebär givetvis inte att bevis ska framställas på ett partiskt sätt (t.ex. genom att bara presentera sådana resultat som stärker undersökarens slutsatser), utan att bevisen ska presenteras oavsett om det stärker eller undergräver slutsatsen.⁵²

Ett kvalitativt angreppssätt har som främsta syfte att förklara innebörden av en viss företeelse. Fokus ligger på själva innebörden av företeelsen och på så vis kan man dra erfarenheter av den. Den kvalitativa metoden är följaktligen induktiv till sin natur genom att den ”utvecklar abstraktioner, begrepp, hypoteser och teorier snarare än att pröva existerande teorier.”⁵³

Med denna kvalitativa studie som grund har vi valt att tillföra vissa kvantitativa inslag, för att kunna utröna vilka faktorer som påverkar utövandet av mikromakt. Att två metoder kombineras anser inte vi utgöra ett hinder – snarare tvärtom. Eftersom det inte finns något principiellt konkurrensförhållande mellan metoderna kan det med sina olika för- och nackdelar komplettera varandra. Vi utnyttjar ”den styrka som ligger i den kvalitativa metoden (att den ligger så nära vardagen) och den kvantitativa metodens analytiska egenskaper.”⁵⁴ De kvantitativa inslagen kommer att presenteras senare i uppsatsen.

3.2 Val av företag

De företag som vi har valt att kontakta har en gemensam profil på så sätt att arbetet går ut på att leverera en tjänst. På vilket sätt detta görs kan skilja väsentligt, men en gemensam nämnare är att det alltid kommer att finnas en personlig kontakt med kunden under delar eller hela fasen av leveransen av tjänsten. De valda företagen/avdelningarna är:

- Taxibolag, chaufförer
- Public Service företag, personal på kundtjänst
- Större livsmedelsbutik, personal i manuell disk
- Taxibolag, växeloperatörer

⁵¹ Yin (2003), sid. 5.

⁵² Yin (2003), sid. 164.

⁵³ Merriam (1994), sid. 33.

⁵⁴ Holme & Solvang (1997), sid. 85.

- Bemanningsföretag i flygbranschen, check-in- och kabinpersonal samt personal i ankomsts-service.

Tillgänglighet har varit avgörande i valet av företag; dels den geografiska tillgängligheten, d.v.s. företagens placering, dels personalens tillgänglighet. Det förstnämnda var viktigt för oss av praktiska skäl. Eftersom vi valt att genomföra intervjuer på fem olika företag, beslutade vi oss tidigt för att välja företag i Stockholmsregionen. Det sistnämnda var viktigt för att det antal personer vi gjort anspråk på att intervjua – sex personer på varje företag - skulle kunna uppfyllas.

Valen av företag har dessutom styrts av att vi har velat ha spridning med avseende på den typ av tjänster som företagen erbjuder. Spridningen gäller både den typ av branscher i vilka företagen verkar och vilka arbetsuppgifter som utförs. Dessutom var ambitionen att undersöka företag (och funktioner inom dessa) inom vilka man kan observera företeelser av relevans för många andra företag. Att påvisa hur dörrvakter eller parkeringsvakter använder sin mikromakt kanske inte säger så mycket om hur personal i de flesta andra företag använder sin, men pratar man med personer på en kundtjänstavdelning på ett företag torde fynden vara av betydelse även för många andra företag med en sådan avdelning.

Ytterligare en avgörande del av valet av företag har varit kopplad till de enskilda medarbetarnas möjlighet att påverka den utförda servicens kvalitet. Vi har, i enlighet med vår definition av mikromakt, fokuserat på situationer i vilka de intervjuade har faktiska möjligheter att utföra sanktioner mot kunden. Ett exempel är den person som står på Arlanda och checkar in flygresenärer. Då en resenär är försenad, och det är ovisst huruvida resenären kommer att hinna med sitt plan eller inte, uppstår inte sällan en situation där den anställda har möjlighet att ta ett avgörande beslut. Antingen ledsagas resenären skyndsamt till gaten (där personalen först konsulteras om tiden räcker), eller så meddelas resenären att han eller hon har missat sitt plan. Likaså tar en person på samma position ofta beslut om vem som skall betala en avgift för bagage som väger över den stipulerade maxvikten. I situationerna beskrivna ovan har medarbetaren onekligen stor möjlighet att påverka utfallet för kunden.

3.3 Intervjuprocessen

3.3.1 Grad av standardisering

Intervjuer kan, per definition, vara standardiserade och strukturerade eller motsatsvis, ostandardiserade och ostrukturerade. En standardiserad intervju har karaktären av i förväg uppställda frågor med någorlunda fasta svarsalternativ. En ostandardiserad intervju är istället mindre definierad och syftar till att få intervjupersonen att presentera sina värderingar. Intervjupersonen – den som blir intervjuad - skall i detta fall stimuleras att utveckla sina egna funderingar och aktivt reflektera över sina åsikter.⁵⁵

⁵⁵ Angelöw & Jonsson (2000), sid. 78.

Vi har valt att genomföra intervjuer av semistandardiserad karaktär. Detta innebär att vi kombinerat de båda teknikerna beskrivna ovan, vilket är vanligt vid kvalitativt orienterade forskningsintervjuer.⁵⁶ I praktiken har detta inneburit att vi utgått från den frågemall – se Appendix 1 – som vi har baserat intervjuerna på. Under intervjuernas gång har vi sedan följt upp frågorna genom att be intervjupersonerna att exemplifiera och förklara varför man agerar på vissa sätt. Svaren har till följd av detta utvecklats till att presentera en bättre helhetsbild som förklaring till specifika beteenden.

Vi har lagt ner stor möda på att skapa semantiskt klara intervjufrågor. Detta innebär att vi har försökt formulera dem precis för att minimera risken att de intervjuade tolkar frågorna på olika sätt. ”Människor har en tendens att hellre hålla med om ett påstående än att ta avstånd från det”; frågor kan vara ställda som påståenden – varpå den tillfrågade ofta håller med. Ställs frågan istället på ett mer neutralt sätt: ”Har NN för stor makt?”, blir inte medhålllet lika stort.⁵⁷ Intervjupersonerna bör således inte styras eller lockas att svara på ett visst sätt, men likväl är syftet att deras värderingar och åsikter ska ventileras.⁵⁸

En intervjuprocess som den vi beskrivit ovan, och som vi nyttjat oss av, kräver att intervjuaren bygger upp ett förtroende hos intervjupersonen. Genom att genomföra intervjuerna helt avskilt från annan personal och genom att garantera att intervjusvaren kommer att behandlas konfidentiellt (inga citat kopplas till person) anser vi oss ha haft framgång i att bygga upp ett förtroende. Yin pekar på tillfällen när det är viktigt att skapa anonymitet; det främsta är när den undersökta företeelsen är kontroversiell.⁵⁹ Vår undersökning kan i högsta grad sägas utreda orsaken till omstridda beteenden.

3.3.2 Kontakt och villkor

Initialt har kontakt tagits med företagen på lednings- eller funktionschefsnivå. Uppsatsens syfte och det tilltänkta förfaringssättet (kvalitativ studie med timmeslånga intervjuer) har presenterats. Eftersom resultatet av studien potentiellt skulle kunna ge en negativ bild av företagen erbjöds initialt personer på ledningsnivå möjlighet att i förhand läsa igenom uppsatsen innan den lämnats in för att avgöra om de skulle vilja att deras respektive företag anonymiseras i uppsatsen. När intervjuerna var genomförda beslutade vi dock, i samråd med vår handledare, att anonymisera samtliga företag.

3.3.3 Profil på intervjuade

Samtliga intervjuobjekt har i sitt dagliga arbete direkt kundkontakt, antingen i form av kontakt via telefon eller genom kontakt ansikte mot ansikte. På samtliga företag har sex personer intervjuats, dvs. totalt 30 intervjuobjekt.

Hur garanteras representativa urval? Det är förstås, inom ramen för ett sådant uppsatsarbete som vi bedriver, i det närmaste omöjligt att få tillgång till ett hundra procentigt representativt urval av intervjuobjekt. Det går emellertid att vidta

⁵⁶ Angelöw & Jonsson (2000), sid. 79.

⁵⁷ Bergstrand, Dagens Nyheter (2006-03-25)

⁵⁸ Angelöw & Jonsson (2000), sid. 78.

⁵⁹ Yin (2003), sid. 158.

åtgärder för att skapa så representativa urval som möjligt. Den metod vi valt för att skapa ett representativt urval har varit att vi fått möjligheten att ta del av personallistor, utifrån vilka vi slumpmässigt valt ut sex personer från respektive företag. På så vis har företagen inte kunnat styra vilka personer som ska "representera" företaget under intervjuerna.

Därmed har vi inte explicit styrt könsfördelningen företag för företag (eftersom detta potentiellt kunde hindra representativa urval). Vi har däremot övervakat den totala fördelningen för att få en någorlunda jämn fördelning mellan könen. 15 av intervjupersonerna är kvinnor och 15 är män. De intervjuade är mellan 20 och 64 år, med en medelålder av 37 år. Medianen för antal år personerna arbetat på respektive företag är 3 år. 6 av personerna avslutade sina studier efter grundskolan, 15 avslutade dem efter gymnasiet och 9 har någon form av högskoleutbildning. Av de intervjuade innehar 8 personer någon form av chefs- eller ansvarsbefattning; exempelvis åkare (i taxibolaget) skiftledare eller avdelningschef.

3.3.4 Intervjuerna

De 30 intervjuerna som utgör denna uppsats empiriska undersökning genomfördes under vecka 10-12. Personerna informerades på förhand om att intervjun skulle handla om kundservice och kundrelationer. Intervjuobjekten visste således inte om syftet med intervjun. Anledningen till detta var att skapa bästa möjliga förutsättningar för att få personerna att prata öppenhjärtigt om eventuellt utövande av mikromakt. Om intervjuobjekten redan i förväg informerats om att vi var ute efter att ta reda på hur de i vissa situationer utövar sin "maktposition" på ett negativt sätt hade vi riskerat att de redan på förhand haft aversion mot att erkänna ett eventuellt maktutövande. Genom att istället börja intervjun med att uppmuntra personen att prata om service i allmänhet, "lätta" och "svåra" kunder och möjligheter att ge bra service på just deras företag (se Appendix 1), skapas en förtrolig atmosfär som ökar möjligheten att få ärliga svar på känsligare frågor. Vidare informeras intervjuobjekten i inledningen av intervjun om att de garanteras anonymitet gentemot sina arbetsgivare och i uppsatsen som helhet.

Båda uppsatsförfattarna har deltagit vid merparten av intervjuerna. I ett fåtal fall har inte båda kunnat delta, vilket berott på att företagen bara kunnat avvara personalen vid vissa tider och då har vi blivit tvungna att genomföra intervjuer var för sig.

3.4 Avgränsningar

Vi har inte haft för avsikt att jämföra de undersökta företagen sinsemellan, vare sig gällande omfattningen av mikromaktsutövande bland personalen eller med avseende på företagens existerande management control-system. Vår avsikt med att inte behandla kontrollsystemen på respektive företag explicit är helt enkelt att ge större utrymme åt att beskriva fenomenet mikromakt. Vårt bidrag bör ses som att vi belyser ett specifikt fenomen som påverkar servicekvaliteten, samt hur detta fenomen relaterar till tidigare nämnda perspektiv inom organisering av tjänsteföretag.

Vidare har vi i uppsatsen fokuserat enbart på den typ av maktutövning som riktar sig mot företagets kunder. Därmed har vi bortsett från eventuell interpersonell maktutövning mellan kollegor eller gentemot arbetsgivaren. Exempelvis kan taxichaufförer ta s.k. "svarta körningar" när ingen taxameter används. Vinsten delas då vanligen mellan

föraren och åkaren och taxibolaget lämnas utanför.⁶⁰ Denna typ av aktion kan betraktas som mikromaktsutövning gentemot arbetsgivaren, men lämnas i detta arbete därhän.

Slutligen har vi valt att inte undersöka huruvida eventuella skillnader i möjlighet och villighet att utöva mikromakt är beroende av om kontakten med kund sker ansikte mot ansikte eller per telefon. Värt att notera är att de vi intervjuat som har kontakt med kunder via telefon, vittnar om synnerligen grova verbala angrepp från kundernas sida. Detta är något som personalen med kontakt ansikte mot ansikte inte verkar utsatta för i samma omfattning, vilket tyder på att kunderna är mer benägna att behandla personalen illa om de inte behöver konfronteras direkt med dem. Tänkbart vore att samma förhållande skulle kunna göra sig gällande i utövandet av mikromakt, d.v.s. att det är vanligare med mikromaktsutövande vid telefonkontakter.

⁶⁰ Intervju 1:3

4. Empiri

Under detta avsnitt kommer vi att presentera resultatet av studien för ett företag i taget och därmed fullgöra den första delen av syftet med denna uppsats: *att påvisa hur frontlinepersonal i observerade serviceyrken utövar mikromakt.*

Resultaten av intervjuerna finns nedan sammanfattade företagsvis i tabeller, där intervjuobjekten listas efter företag, men inbördes i slumpmässig ordning (för att garantera anonymitet gentemot arbetsgivaren). För varje företag listas de möjligheter de anställda har att utöva mikromakt. Innan vi påbörjade intervjuerna med de anställda på respektive företag sammanställde vi en lista på de möjligheter vi trodde att de hade att utöva mikromakt. Under intervjuerna kunde vi efterhand avfärda några av dessa möjligheter då det stod klart att frontlinepersonalen helt enkelt inte hade bestämmanderätt i dessa fall. Samtidigt kunde vi under intervjuprocessen tillföra andra möjligheter som vi inte på förhand hade tänkt på. För att en "mikromaktsmöjlighet" ska vara inkluderad i tabellerna krävs inte att någon av de intervjuade har erkänt att de använder sig av denna möjlighet, men det ska dock stå klart att de skulle kunna använda sig av denna möjlighet om de ville. Vi kan emellertid inte hävda att de slutgiltiga listorna är helt kompletta; troligen finns fler möjligheter eller variationer på samma tema.

Under intervjuerna har vi försökt ta reda på hur ofta intervjuobjekten använder sig av respektive mikromaktsmöjlighet – om de överhuvudtaget gör det. Eftersom frågorna är känsliga var det sällan gångbart att ställa direkta frågor av typen "hur ofta agerar du på x sätt". Dock ville vi i resultatredovisningen försöka skilja på de intervjuobjekt som indikerat att de bara högst sporadiskt använder sig av en mikromaktsmöjlighet och de som angivit att de utnyttjar denna möjlighet mer frekvent. När vi kategoriserat intervjuobjekten i termer av vilka möjligheter de använder sig av har vi använt tre alternativ: "Nej", "Ibland" och "Ofta". En telefonist som säger "igår gjorde jag det två gånger"⁶¹ om att inte skicka en bil till en kund som gör en beställning, har vi ansett använder sig av denna typ av mikromaktsmöjlighet "Ofta", medan en taxichaufför som medger att han kört omvägar med kunder (för att få upp priset på resan) ett fåtal gånger utspjutt över en period av ett år⁶² har vi ansett använder sig av denna möjlighet "Ibland". Naturligtvis kan vi inte garantera att våra bedömningar är helt konsekventa, men då skillnaderna i hur ofta man brukar en mikromaktsmöjlighet skiljer sig så markant åt mellan intervjuobjekten ansåg vi att en enklare uppdelning enligt "Ja" och "Nej" hade blivit för trubbig.

4.1 Taxibolag, chaufförer

Taxibolaget är ett av Stockholms största med flera hundra åkare sammanslutna. En åkare äger sin(a) bil(ar). De kan ha anställda, men kan också köra en bil själv och därmed inte ha några anställda. Av dem vi intervjuat har två varit åkare och fyra varit anställda hos åkare. I våra fall kör de som är åkare taxibil själv (antingen i skift med sina anställda eller

⁶¹ Intervju 4:6.

⁶² Intervju 1:6

helt på egen hand). Samtliga kör taxibil minst 40 timmar/vecka. Alla arbetar med varierade arbetstider, alla dagar i veckan och alla tider på dygnet.

Av de intervjuade var 5 män och 1 kvinna i åldrarna 34-49 år. De har jobbat inom företaget i mellan 6 månader och 9 år och arbetat som chaufförer i mellan 6 månader och 20 år. På frågan: ”hur väl trivs du med ditt jobb?” (skala 1-7, där 7 är maximal trivsel; se Appendix 1) svarade fem personer 7 och en 6. Vi har identifierat följande möjligheter för dem att utöva mikromakt:

Mjölknings:	Att köra kunden en onödigt lång väg från punkt A till B i syfte att resans totalpris skall bli högre.
Diskriminering:	Att inte plocka upp kunder ”från gatan” p.g.a. deras ålder eller etniska bakgrund.
Tidig taxameter:	Att ”sätta på” taxametern i förtid vid beställningar (ex: chauffören är på plats 2 min före avtalad tid för förbeställningen, men sätter igång taxametern från det att han/hon anländer).
Ej bagagehjälp:	Att inte hjälpa kunden med eventuellt bagage ur bilen och fram till porten/dörren, vilket ingår i chaufförens arbetsbeskrivning.

I intervjuerna har objekten indikerat att de utövar dessa möjligheter enligt följande:

Tabell 1: Mikromakt hos taxichaufförer

Objekt	Mjölknings	Diskriminering	Tidig taxameter	Ej bagagehjälp
01:01	Nej	Ibland	Nej	Nej
01:02	Nej	Ofta	Nej	Ibland
01:03	Nej	Ofta	Nej	Nej
01:04	Nej	Ofta	Nej	Ibland
01:05	Nej	Nej	Nej	Nej
01:06	Ibland	Ofta	Nej	Nej

Som synes är den vanligaste formen av mikromaktsutövning att inte plocka upp kunder p.g.a. deras ålder eller etniska bakgrund. Motiven till detta är enligt chaufförerna ekonomiska. Vissa förare väljer att inte plocka upp personer som de tycker är för unga eller som de bedömer vara av vissa etniska ursprung, eftersom de själva erfarit att dessa personer inte sällan har problem att betala för sig eller helt sonika försöker smita från notan. Några av förarna menar att det bara är i vissa situationer som de inte plockar upp vem som helst. Om någon kommer ut från ett hotell eller en kontorsbyggnad spelar det i stort sett ingen roll hur de ser ut – ”man tar upp alla” – medan man en lördagsnatt i city är mer selektiv: ”att på natten ta upp fyra killar [av visst etniskt ursprung] i [en viss klädsel] – då skulle man lika gärna kunna ge dem plånboken på en gång.”⁶³ Detta synsätt illustrerar en intressant problematik: Kan det av säkerhetsskäl vara ok att inte plocka upp personer med ett visst utseende, eller är detta bara ett uttryck för diskriminering underbyggt av fördomar? Vi väljer här att inte ta ställning till den frågan, utan redovisar enbart det faktum att intervjuobjekten väljer bort kunder på basis av ålder och/eller etnisk bakgrund.

⁶³ Intervju 1:6.

Två av förarna medger att de ibland inte hjälper kunder med bagage ut ur bilen och fram till porten (trots att de inser att kunden skulle vilja ha hjälp med detta). Dessa förare menar att det är "en inställningsfråga hos kunden" – om de betett sig illa kan det hända att "jag öppnar bagageluckan, men kunden får plocka ut väskan själv".⁶⁴

Gällande "mjölkning" var det endast en förare som medgav att "det händer" att han/hon ibland kör en omväg i syfte att få upp priset på resan. I dessa fall rör det sig uteslutande om turister, som man bedömer inte kan avgöra om en väg är den rätta eller inte.⁶⁵ Flera av förarna påstår att andra förare (mest i andra bolag) ägnar sig åt mjölkning, men att de själva aldrig skulle göra detta.⁶⁶

Ingen av förarna säger att de sätter igång taxametern för tidigt (i syfte att få upp priset på resan). De menar att detta är svårt att göra (bl.a. eftersom det är lätt att kontrollera i efterhand), men att det vore möjligt om man verkligen ville.⁶⁷

4.2 Public Service företag, personal på Kundtjänst

Operatörerna på Kundtjänst har i praktiken två olika arbetsuppgifter. Den ena är upplysning, d.v.s. informera kunder som ringer till kundtjänst om företagets produkter och tjänster. Den andra är att ta emot synpunkter från kunder på desamma. Här har kunderna möjlighet att ställa frågor av mer allmängiltig karaktär, rapportera brister i tjänsteutförandet etc. Personalen ambulerar vanligen mellan de två funktionerna, men gemensamt för dem båda är att all kontakt med kund sker via telefon.

Av de intervjuade var 2 män och 4 kvinnor i åldrarna 20-47. Samtliga har jobbat med kundtjänst under hela sin anställning i företaget, vilken de har haft i mellan 1 och 6 år. På frågan: "hur väl trivs du med ditt jobb?" (skala 1-7, där 7 är maximal trivsel; se Appendix 1) svarade en person 3, tre 4, en 5 och en 6. Vi har identifierat följande möjligheter för dem att utöva mikromakt:

Lägga på:	Att avsluta samtalet innan kunden vill avsluta det.
Ej lite extra:	Att "ej göra det lilla extra" innefattar både att inte leta reda på svaret till en fråga från kund (även om spørsmålet är inkluderat i arbetsuppgiften) och att i förekommande fall inte informera kunden om att det finns bättre produkter/tjänster än det som kundtjänstens system automatiskt genererar. Systemet är detsamma som finns tillgängligt på företagets hemsida och har sina begränsningar, vilket ibland ger undermåliga instruktioner.
Fel instruktioner:	Att medvetet ge en kund fel instruktioner i fråga om hur företagets produkter/tjänster bäst brukas.

I intervjuerna har objekten indikerat att de utövar dessa möjligheter enligt följande:

⁶⁴ Intervju 1:4.

⁶⁵ Intervju 1:6.

⁶⁶ Intervju 1:1, 1:2 och 1:5.

⁶⁷ Intervju 1:1-1:6.

Tabell 2: Mikromakt hos Kundtjänstpersonal

Objekt	<u>Lägga på</u>	<u>Ej lite extra</u>	<u>Fel instruktioner</u>
02:01	Nej	Nej	Nej
02:02	Nej	Ibland	Nej
02:03	Ibland	Ofta	Nej
02:04	Ofta	Ibland	Nej
02:05	Nej	Nej	Nej
02:06	Nej	Ofta	Nej

P.g.a. att vi valt att anonymisera företagen blir vissa av de listade mikromaktsmöjligheterna ganska intetsägande, då det är svårt att exemplifiera utan att avslöja vilket företag de intervjuade jobbar på. Så är fallet definitivt med den mest använda mikromaktsmöjligheten på detta företag: ”Ej lite extra”. Vad det innebär kan vara svårt att förstå, men om man sätter det i kontrast till att ge ”fel instruktioner” till en kund, så innebär det inte att medvetet felinformera kunden (vilket ingen påstår att de gör), men däremot att underlåta att undersöka om den information företagets automatiska informationssystem genererar är felaktig (även om man misstänker att så är fallet). Det kan också innebära att vägra svara på frågor från kunderna som man faktiskt har svaret på.⁶⁸ Anledningen till att detta görs är densamma som anges när man lägger på luren i örat på kunder trots att dessa inte anser att samtalet är avslutat. Man menar i dessa situationer att kunderna är alltför otrevliga eller att de beskyller telefonisten för saker utom deras kontroll och håller dem personligt ansvariga för produkters/tjänsters brister. En telefonist säger om sitt agerande i dessa situationer: ”När funktionen angrips och det inte finns mer jag kan göra – då knäpper jag bort dem.”⁶⁹

En av de anställda tycker sig se att de som varit på företagets kundservice längre än övriga anställda ”är bittra och cyniska” och att det påverkar nivån på den service de ger. Samtidigt medger personen att han/hon ibland i konversationer med otrevliga eller otacksamma kunder ”försöker uppfostra dem lite”. Genom att exempelvis ”spela dum” tvingar han/hon kunderna att förklara bättre eller uttrycka sig tydligare, för att få dem att ”bete sig lite bättre”.⁷⁰

4.3 Större livsmedelsbutik, personal i manuell disk

De personer vi har intervjuat jobbar i delikatessdisken (chark-, ost-, fisk- och skaldjursvaror) med att preparera och paketera varor enligt kundernas önskemål. Även om detta är en typ av produktförsäljning så erbjuder verksamheten en service till kunderna (jmf med exempelvis ”frukt och grönt” avdelningen där kunderna själva väljer och plockar varorna). Den uttalade ambitionen med delikatessdisken är att kunna erbjuda butikens kunder personlig service.

⁶⁸ Intervju 2:2, 2:3, 2:4 och 2:6.

⁶⁹ Intervju 2:4.

⁷⁰ Intervju 2:2.

Av de intervjuade var 4 män och 2 kvinnor i åldrarna 24-64. De har jobbat i butiken i mellan 1 och 45 år. Vissa har enbart arbetat i delikatessdisken, medan andra tidigare har jobbat i andra delar av butiken. På frågan: ”hur väl trivs du med ditt jobb?” (skala 1-7, där 7 är maximal trivsel; se Appendix 1) svarade tre personer 4, två personer 6 och en 7. Vi har identifierat följande möjligheter för dem att utöva mikromakt:

”Fronta”:	Att sälja de äldsta varorna först, även om kunden uttryckligen ber om ”färska” varor. Kan även inbegripa att rekommendera de varor med mest snarliggande ”bäst-före-datum” om kunden ber om tips (inte efterfrågar en specifik vara/varutyp).
Begränsa utbud:	Att säga att en vara är slut för att man inte orkar hämta vara från lager eller tillreda den, trots att den finns tillgänglig och ingår i utbudet.
Dålig tillredning:	Att avsiktligt tillreda eller preparera varor på undermåligt/fel sätt. Exempelvis kan köttbitar skivas i fel riktning.

I intervjuerna har objekten indikerat att de utövar dessa möjligheter enligt följande:

Tabell 3: Mikromakt hos personal i manuell disk

Objekt	”Fronta”	<u>Begränsa</u> <u>utbud</u>	<u>Dålig tillredning</u>
03:01	Ofta	Nej	Ibland
03:02	Ofta	Nej	Nej
03:03	Nej	Nej	Nej
03:04	Ofta	Ibland	Nej
03:05	Nej	Nej	Nej
03:06	Ibland	Nej	Ofta

Den överlägset vanligaste formen av mikromaktsutövning hos personalen är att utnyttja det informationsövertag man har genom att ”fronta” varor vars hållbarhet närmar sig bäst före datumet: ”att göra så är nog mer regel än undantag – annars skulle man få slänga oerhörda kvantiteter – alla vill ha de färskaste varorna”.⁷¹ Givetvis finns i grunden ekonomiska skäl till ett sådant agerande (först in först ut), men om kunden uttryckligen ber om ”färska varor” och personalen fortfarande indikerar att de mer eller mindre ofta ändå ger dem äldre varor (utan att kunden meddelas om detta) har vi ansett att detta är en form av mikromaktsutövning. Ett annat sätt att fronta är att aktivt sälja varor som säljer dåligt: ”vissa produkter kan man ju försöka sälja trots att de kanske inte är av bästa kvalitet och man inte skulle ha köpt dem själv”.⁷²

Ett av intervjuobjekten menar att alla av ovanstående sanktionsmöjligheter utövas av en eller flera i personalen och medger att han/hon själv använder sig av flera: ”det beror helt enkelt på vilket humör man är på”. Att han/hon säger till en kund att en vara är slut trots att den finns på lagret beror enligt beror helt enkelt på ”att man har en dålig dag” och därför inte orkar anstränga sig.⁷³

⁷¹ Intervju 3:2.

⁷² Intervju 3:1.

⁷³ Intervju 3:4.

Endast en av de anställda erkänner att han/hon ibland tillreder produkter fel med flit. ”Om någon som står framför en när man står och skivar tjarar om och om igen om att de vill ha ’riktigt tunna skivor’ [av t.ex. en skinka] så kan det hända att man tröttnar och tänker ’nu ska du få se på tunna skivor’ och skär dem så tunna att det inte kommer att gå att sära på dem utan att de går sönder.”⁷⁴

4.4 Taxibolag, växeloperatörer

Taxibolaget (samma som chaufförerna arbetar för) har en växel med tillhörande datasystem som ser till att de anslutna åkarnas bilar får körningar. I växeln arbetar i snitt ca 40 personer samtidigt. Belastningen är som högst under helgnätter och vid storhelger. De vi har intervjuat arbetar med varierade arbetstider, alla dagar i veckan och alla tider på dygnet.

Av de intervjuade var 2 män och 4 kvinnor i åldrarna 25-59. De har jobbat på företaget i mellan 6 månader och 15 år. Samtliga har under hela sin anställning arbetat enbart i växeln. På frågan: ”hur väl trivs du med ditt jobb?” (skala 1-7, där 7 är maximal trivsel; se Appendix 1) svarade två personer 4, en person 5 och tre 6. Vi har identifierat följande möjligheter för dem att utöva mikromakt:

Lägga på:	Att avsluta samtalet innan kunden vill avsluta det.
Ej skicka bil:	Att ej skicka en bil till kund. Inkluderar inte de fall då bil ej skickas för att kunden bedöms vara farlig för chauffören.
Ej specifika önskemål:	Att inte tillgodose specifika önskemål om t.ex. ”storbil”, kombi eller bilbarnstol, trots att man skulle kunna.

I intervjuerna har objekten indikerat att de utövar dessa möjligheter enligt följande:

Tabell 4: Mikromakt hos växeloperatörer

Objekt	Lägga på	Ej skicka bil	Ej önskemål	spec.
04:01	Nej	Nej	Nej	
04:02	Nej	Nej	Nej	
04:03	Nej	Nej	Nej	
04:04	Ibland	Ibland	Nej	
04:05	Nej	Nej	Nej	
04:06	Ibland	Ofta	Nej	

Detta sampel var det som uppvisade minst benägenhet att utöva mikromakt sett till de möjligheter vi har lyckats identifiera. Samtliga objekt menar att de undantagslöst försöker tillgodose kundens önskemål i fråga om t.ex. barnstol, storbil eller kombi-storlek på bilen. Vår föreställning var att operatörerna, när de har som mest att göra, ibland väljer att inte tillgodose dessa önskemål eftersom de inte anser sig ha tid med detta. De intervjuade menade dock att tack vare att beställningssystemet är så automatiserat så tar det

⁷⁴ Intervju 3:6.

bara ”någon sekund extra” att ge en kund vad den vill ha. Inställningen verkade vara att kunden ”ska få den bil de vill ha”.⁷⁵

Det förekommer att man lägger på luren i örat på någon som man tycker är för otrevlig: ”Det finns en gräns för hur mycket man tål”. Var den gränsen går, menar ett intervjuobjekt, ”beror på ens dagsform”.⁷⁶

En av operatörerna erkände att han/hon relativt ofta tog sig friheten att inte skicka en bil till en kund. Han/hon säger att om kunden ”ohyfsad” och ”inte ens kan anstränga sig nog för att säga hejdå eller tack, så brukar jag strunta i att skicka en bil”. Han/hon fortsätter: ”När de sedan ringer tillbaka och undrar var deras bil är, så säger jag ’jaha, du la ju på så jag trodde inte att du ville ha någon bil’”.⁷⁷

4.5 Bemanningsföretag i flygbranschen, check-in- och kabinpersonal samt personal i ankomsts-service

Företaget hyr ut sin personal till flygbolag med verksamhet ute på Arlanda. De vi har intervjuat arbetar med check-in av resenärer, som kabinpersonal (flygvärdinnor och stewards) eller med ankomsts-service – assistans till resenärer som har försenat eller förlorat bagage (kan även hjälpa till med exempelvis bokning av hotellrum vid försenade flyg). Flera av intervjuobjekten tjänstgör på flera av de tre funktionerna, men vi har valt att koncentrera oss på en funktion per person. Således jobbar exempelvis fler personer än en med ankomsts-service, men har registrerats på en annan funktion.

Eftersom de anställda arbetar på ett bemanningsföretag så är företagets kunder egentligen de flygbolag som hyr personal ifrån dem. De anställda menar dock att de upplever att resenärerna är deras kunder. Detta intryck förstärks än mer eftersom bemanningsföretaget har långsiktiga avtal med flygbolagen. De intervjuade har därför arbetat för samma flygbolag i flera år, eller rentutav under hela sin anställning.

Av de intervjuade var 2 män och 4 kvinnor i åldrarna 26-40. De har jobbat på företaget i mellan 1 och 8 år. Flera av de anställda har arbetat i branschen innan de kom till detta företag. På frågan: ”hur väl trivs du med ditt jobb?” (skala 1-7, där 7 är maximal trivsel; se Appendix 1) svarade två personer 5, två personer 6 och två 7.

Vi har identifierat följande möjligheter för *check-in personalen* att utöva mikromakt:

Övervikt:	Att låta somliga passagerare inom en given biljettklass betala för bagage över tillåten maxvikt, medan andra slipper.
Neka försenad:	Att neka en person att flyga trots att denne egentligen skulle ha hunnit om man ansträngt sig.
Skicka bagage fel:	Att se till att en passagerares bagage inte hinner med flyget, eller skickas till fel flygplats.

⁷⁵ Intervju 4:1.

⁷⁶ Intervju 4:4.

⁷⁷ Intervju 4:6.

Neka att flyga: Att neka en person att flyga. Inkluderar ej de fall när passageraren inte tillåts flyga av hänsyn till personals och medpassagerares säkerhet.

I intervjuerna har objekten indikerat att de utövar dessa möjligheter enligt följande:

Tabell 5: Mikromakt hos check-in personal

Objekt	Övervikt	Neka försenad	Skicka bagage fel	Neka att flyga
05:01	Ofta	Ofta	Nej	Nej
05:02	Ofta	Ibland	Nej	Nej
05:03	Ibland	Nej	Nej	Nej

Ingen av de intervjuade vill kännas vid att de nekar någon som ha rätt att flyga att checka-in av andra anledningar än säkerhetsskäl. Man menar också att man aldrig medvetet har skickat en passagerares bagage fel (eller inte skickat det alls), trots att man skulle kunna det: "Det syns ju i loggen vad man har gjort, men det är klart att man skulle kunna 'råka' göra misstag".⁷⁸ Några har dock hört "historier om att andra har gjort det tidigare".⁷⁹

Att neka någon som kommer sent till incheckning eller att ta betalt för övervikt på bagage förekommer dock. I fallet med en försenad passagerare har personalen vid tveksamma fall möjlighet att skyndsamt ledsaga resenären till gaten för att se om denne hinner med sitt plan. En intervjuad säger att "det är ambivalent att neka eller inte" – att "man kan bestämma själv" – och att hur mycket övervikt man tillåter "varierar kraftigt".⁸⁰ Hur man agerar i dessa situationer anser man beror på hur kunden beter sig: "om en person har en trevlig approach kan jag släppa rätt mycket, men om personen är otrevlig viker jag inte en tum".⁸¹ En annan anställd är inne på samma linje: "kunden gör skillnad – sura kunder debiteras övervikt, inte trevliga /.../ det är den lilla makt vi har". Ytterligare en annan anställd har en avvikande uppfattning: "man släpper inte på folk bara för att de är snälla".⁸² Den person som verkar mest benägen att bruka sina mikromaktsmöjligheter menar dock att det inte bara är avhängigt på kundens beteende, utan att ens eget humör är av betydelse: "det beror lite på vilken typ av dag man har".⁸³

Vi har identifierat följande möjligheter för *kabinpersonalen* att utöva mikromakt:

Husdjur: Att neka passagerare att ha husdjur i bur i kabinen, trots att detta är tillåtet. Buren placeras istället i lastutrymmet.

Benutrymme: Att neka en passagerare att byta till en plats med mer benutrymme, trots att en sådan finns tillgänglig.

⁷⁸ Intervju 5:1.

⁷⁹ Intervju 5:2.

⁸⁰ Intervju 5:1.

⁸¹ Intervju 5:2.

⁸² Intervju 5:3.

⁸³ Intervju 5:1.

Neka dryck: Att neka en passagerare (att köpa) mer alkoholhaltig dryck, trots att ingen säkerhetsrisk föreligger.

I intervjuerna har objekten indikerat att de utövar dessa möjligheter enligt följande:

Tabell 6: Mikromakt hos kabinpersonal

<u>Objekt</u>	<u>Husdjur</u>	<u>Benutrymme</u>	<u>Neka dryck</u>
05:04	Ofta	Nej	Ibland
05:05	Nej	Nej	Ibland

Att neka en passagerare att få en plats med mer benutrymme är inget man gör, så länge sådana platser finns tillgängliga, enligt de två intervjuade: ”sådant försöker man alltid att ordna”. Däremot kan det hända att man talar om för passagerare att det inte finns mer alkoholhaltig dryck att tillgå, trots att så inte är fallet. Naturligtvis är det inte alldeles lätt att särskilja de fall då detta görs av säkerhetsskäl (t.ex. för att passageraren blir hotfull när denne fått för mycket att dricka) från de fall då passageraren nekas för att denne är otrevlig, vilket också illustrerades under en av intervjuerna: ”om man inte vill ge ut mer öl handlar det lika ofta om säkerhet som om kundens agerande i allmänhet”.⁸⁴

En situation som knappast är applicerbar på särskilt många av passagerarna är att resa med ett husdjur i bur (oftast är det en fråga om en katt). En av de intervjuade säger att ”folk [kabinpersonalen] gör olika”, men att han/hon personligen låter djuret resa i lastutrymmet om ”någon är riktigt otrevlig”.⁸⁵

Vi har identifierat följande möjligheter för *personalen i ankomsts-service* att utöva mikromakt:

Ersättning: Att neka en kund ersättning eller sänka ersättningsnivån i de fall där man har möjlighet att bestämma över vilken ersättning som ska ges (gäller t.ex. då man måste bestämma hur pass skadat ett bagage är, vilket i sin tur bestämmer ersättningen).

Transport: Att medvetet dröja med transport av f.a. försenat bagage.

I intervjun har objektet indikerat att han/hon utövar dessa möjligheter enligt följande:

Tabell 7: Mikromakt hos Ankomsts-service personal

<u>Objekt</u>	<u>Ersättning</u>	<u>Transport</u>
05:06	Ibland	Nej

”När en väska kommer fram till Arlanda trasig är det ofta upp till oss att bedöma hur pass allvarlig skadan är och därmed vilken ersättning kunden har rätt till /.../ Den ersättningen kan påverkas av kundens beteende.”⁸⁶ Detta citat sammanfattar ganska väl situationen för personalen vid Ankomsts-service: det finns tydliga regler för vilken ersättning en

⁸⁴ Intervju 5:5.

⁸⁵ Intervju 5:4.

⁸⁶ Intervju 5:6.

passagerare är berättigad till för olika grader av skador på bagage, men det är upp till personalen att bedöma hur allvarliga skadan är i varje enskilt fall. När det gäller förlorat bagage är situationen enklare. Då bestäms ersättningen av hur länge passageraren får vänta på sitt bagage och det är således en inte en bedömningsfråga.

Att vänta med att skicka ut bagage till en kund bara för att denna har varit otrevlig är ingenting som den intervjuade säger sig göra. Han/hon menar istället att om man avviker från reglerna så är det istället för att göra något extra för kunden. Det vanligaste exemplet är att man skickar ut en för sent anländ väska till kunden med taxi, trots att denne bara, p.g.a. exempelvis sin biljett-typ, har rätt till leverans med bud, vilket är betydligt långsammare.⁸⁷

⁸⁷ Intervju 5:6.

5. Analys

Ovan har vi beskrivit hur mikromakt utövas på respektive företag, d.v.s. fullfyllt den första delen av syftet: *att påvisa hur frontlinepersonal i observerade serviceyrken utövar mikromakt*. Härnäst kommer vi att titta närmare på vilka mönster och tendenser som finns hos hela samplet, för att på så sätt, med hjälp av teorin, kunna uppfylla de två återstående delarna av syftet: *att redovisa hur deras agerande kan förklaras, både utifrån hur de själva motiverar sitt handlande, men också genom observation; vilka egenskaper hos utövarna som verkar vara avgörande för om och hur mikromakt utövas. Genom att göra detta avser vi slutligen att kunna påvisa vilka effekter på mikromaktsutövandet man kan förvänta sig om ett tjänsteföretag organiseras i enlighet med Carlzons respektive Ritzers modeller?*

Vår ambition är således inte att analysera varför var och ett av just dessa medel används vid utövande av mikromakt – snarare vill vi försöka finna orsaker, och i någon mån förklaringar, till varför utövandet förekommer överhuvudtaget. I kommande steg har vi för avsikt att gräva djupare. Hur motiverar dessa personer sitt handlande? Vilka egenskaper är typiska för dem som utövar mikromakt?

5.1 Hur motiverar intervjuobjekten sitt handlande?

Vi har i denna studie inte funnit några bevis för de motiv som beskrivs i bloggen på Berghs School of Communication; att mikromakt utövas av servicepersoner som någon form av upprättelse ”för historiska oförrätter”. Ingen av de personer som vi intervjuat nämner något sådant som motiv till sitt handlande. Inte heller har vi pratat med någon som satt sitt mikromaktsutövande i system och i sin yrkesroll går in för att göra livet surt för kunderna.

Istället förklarar de som brukar mikromakt i större eller mindre omfattning ofta sitt agerande med faktorer utom deras kontroll. Faktorer som hur många timmar man varit i tjänst, hur mycket det är att göra (stressnivå) eller om man helt enkelt ”har en dålig dag” påverkar servicenivån.⁸⁸ Att utöva mikromakt kan bli en följd av dessa eller dylika faktorer. Vid några tillfällen påtalar de intervjuade direkta samband mellan arbetsförhållanden och sitt agerande: ”När arbetet blir monotont och man suttit för länge på samma funktion händer det oftare att man ger dålig service”.⁸⁹ Eller: ”Vi har en sån där raststolpe, som gör att bara ett visst antal personer tillåts ta rast samtidigt. Ibland när det är mycket att göra stryper grupplederen tillgången på raster. Då blir man sur och presterar sämre.”⁹⁰ I de senare fallen finns tydliga tecken på att ett allt för monotont eller reglerat arbete ökar förekomsten av mikromakt och torde således tala för att en McDonaldisering eller standardisering av arbetsuppgifterna påverkar utövandet på ett icke önskvärt sätt.

⁸⁸ Bl.a. intervju 1:2 och 2:5.

⁸⁹ Intervju 2:5.

⁹⁰ Intervju 4:6.

Absolut vanligast är dock att rättfärdiga varför man har utnyttjat en mikromaktsmöjlighet genom att belysa kundens beteende: ”Vissa är otrevliga och har inte gjort sig förtjänta av bra service”.⁹¹ Ofta påtalar de intervjuade direkta samband mellan en kunds beteende och sitt maktutövande: ”Om någon är riktigt otrevlig åker katten ner i lastutrymmet” (kabinpersonal om husdjur i kabinen)⁹²; eller: ”När folk bara maler på trots att jag uttömt allt jag vill säga, då lägger jag på.”⁹³

Man kan därmed sluta sig till att störst risk för mikromaktsutövning i en kundkontakt föreligger när en serviceperson, p.g.a. situationen på arbetsplatsen eller privat, är på dåligt humör och kunden agerar på ett sätt som av denne uppfattas som stötande. Flera av de intervjuade uttalar sig på sätt som styrker detta. Exempelvis: ”Har man en dålig dag och den tredje dryga personen i rad ringer in och klagar på samma sak som alla andra, då anstränger man sig inte ett dugg.”⁹⁴

5.2 Kvantifiering

För att finna ytterligare förklaringar till det observerade beteendet har vi valt att genomföra en kvantifiering av våra kvalitativa data. Genom att jämföra hur stor andel av de identifierade sanktionsmöjligheterna som de intervjuade utnyttjar ”Ofta” respektive ”Ibland” med andra variabler, såväl demografiska karaktäristika som svar på intervjufrågor, har vi kunnat urskilja vissa intressanta tendenser. Andelen mikromaktsutövande anges i procent-form (de två kolumnerna längst till höger i nedanstående tabell). En person som på sin arbetsplats har fyra identifierade sanktionsmöjligheter och utnyttjar en av dem ”ofta” och två av dem ”ibland”, utnyttjar således 25% av sina sanktionsmöjligheter ”ofta” och 50% av dem ibland. Anledningen till att vi valt att ange mikromaktsutövandet i procent-form istället för i absoluta tal i en frekvensanalys (t.ex: personen utnyttjar 1 mikromaktsmöjlighet ”ofta”), är att olika många mikromaktsmöjligheter har identifierats på de olika företag, varför en viktning ger en mer representativ bild av resultaten.

Det kan tyckas att det hade varit lättare att enbart ha ett medelvärde, istället för ett för ”ofta” och ett för ”ibland”, men ett sådant förfarande hade inneburit att vi själva skulle ha skapat (och kvantifierat) en inbördes relation mellan de två olika graderna av utövande; hur mycket mer mikromaktsutövare är man om man brukar en mikromaktsmöjlighet ”Ofta” jämfört med ”Ibland”? Holme och Solvang menar att man, när man som vi, använder sig av en skala som man konstruerat själv, inte kan dra några slutsatser av hur mycket högre eller lägre en enhets värde är i förhållande till en annan enhet.⁹⁵ Vi har redan tidigare redogjort för att ett visst mått av subjektivitet föreligger i graderingen av de intervjuades svar och vi fann således att ytterligare konstruktioner hade blivit alltför spekulativa. Trots att vi avstått från ytterligare subjektiva bedömningar vill vi dock fortfarande understryka att de slutsatser man kan dra genom vår kvantifiering av

⁹¹ Intervju 2:2.

⁹² Intervju 5:4.

⁹³ Intervju 2:4.

⁹⁴ Intervju 2:6.

⁹⁵ Holme & Solvang (1997), sid. 170.

intervjuerna endast bör ses som *potentiella* förklaringsgrunder till mikromaktsutövande och att det skulle behövas ytterligare undersökningar för att bekräfta dem.

Det är även värt att notera att vissa former av mikromaktsutövande har mer betydande konsekvenser än andra. Att som taxichaufför inte betjäna någon av en viss etnisk bakgrund framstår som viktigare än att inte hjälpa en kund med dennes bagage. Likaså har mikromaktsutövande i vissa av företagen rimligen mer påtagliga följder än andra; de sanktionsmöjligheter man har som check-in personal torde vara av större vikt än de som besitts av personalen i delikatessdisken. Vi har dock valt att i denna ”kvantifiering” av resultaten inte ta hänsyn till dessa olikheter, eftersom ett sådant tillvägagångssätt, oavsett avsikter, skulle vara högst godtyckligt.

I nedanstående tabell redovisas hur de intervjuade har svarat på ett antal nyckelfrågor under intervjuerna. Vi har inte redovisat vilket företag de arbetar på, deras ålder eller hur länge de har arbetat på sin nuvarande arbetsplats, eftersom detta potentiellt skulle kunna avslöja deras identitet för arbetsgivaren. Dessa variablers inverkan på benägenhet att utöva mikromakt kommer dock även de att behandlas. Medelvärdena för hela samplet är att utnyttja 15,5% av sanktionsmöjligheterna ”ofta” och 18,8% ”ibland”.

Tabell 8: Hela samplet, sorterade efter (i tur och ordning) kön, trivsel och hierarki.

Kön	Trivsel ⁹⁶	Hierarki ⁹⁷	Kvar om 5 år ⁹⁸	Chefsbefattn. ⁹⁹	Vågar framföra åsikter ¹⁰⁰	Möjligh. ta egna initiativ ¹⁰¹	Arb.giv. kan göra mer ¹⁰²	Studier ¹⁰³	Andel "Ofta" ¹⁰⁴	Andel "Ibland" ¹⁰⁵
K	4	4	nej	nej	Ja	ja	ja	Gymn.	0,333	0,333
K	4	4	nej	nej	Ja	ja	nej	Högsb.	0,333	0,333
K	4	6	ja	nej	Ja	nej	ja	Gymn.	0	0
K	5	4	nej	nej	Ja	ja	ja	Gymn.	0,333	0,333
K	5	4	nej	nej	Ja	ja	ja	Gymn.	0,333	0,333
K	5	5	nej	nej	Ja	ja	nej	Gymn.	0	0,25
K	5	6	nej	nej	Ja	ja	ja	Gymn.	0,5	0
K	6	3	nej	nej	Ja	nej	ja	Gymn.	0	0
K	6	3	nej	nej	Ja	nej	nej	Högsb.	0	0
K	6	4	nej	nej	Ja	ja	nej	Grundsk.	0	0
K	6	4	ja	nej	Ja	nej	nej	Gymn.	0	0
K	6	5	ja	nej	Ja	ja	nej	Gymn.	0	0
K	6	6	nej	nej	Ja	ja	ja	Högsb.	0,25	0,25
K	7	2	ja	nej	Ja	nej	nej	Grundsk.	0	0
K	7	3	nej	nej	Ja	ja	nej	Högsb.	0,333	0,333
M	3	7	ja	ja	Ja	ja	ja	Högsb.	0,25	0
M	4	1	nej	ja	Ja	nej	ja	Gymn.	0,333	0,333
M	4	2	ja	ja	Ja	ja	ja	Gymn.	0	0
M	4	4	ja	nej	Ja	ja	ja	Gymn.	0	0
M	4	5	nej	nej	Ja	ja	ja	Gymn.	0	0,333
M	4	6	nej	nej	Nej	nej	ja	Högsb.	0	0,667
M	6	3	nej	ja	Ja	ja	ja	Grundsk.	0	0,333
M	6	5	nej	ja	Ja	nej	nej	Högsb.	0,25	0,25
M	6	5	nej	ja	Ja	ja	ja	Grundsk.	0,333	0
M	7	1	ja	nej	Ja	nej	nej	Grundsk.	0,25	0,25
M	7	3	ja	nej	Ja	nej	ja	Högsb.	0	0,25
M	7	3	nej	nej	Ja	ja	ja	Högsb.	0,333	0,333
M	7	4	ja	ja	Ja	nej	ja	Grundsk.	0,25	0,25
M	7	4	nej	ja	Ja	nej	ja	Gymn.	0	0,333
M	7	5	nej	nej	Ja	nej	nej	Gymn.	0,25	0

⁹⁶ Trivsel: svar på frågan "hur väl trivs du med ditt jobb?" (se Appendix 1). 1= minst; 7=mest.

⁹⁷ Hierarki: svar på frågan "hur hierarkisk upplever du att din arbetsplats är?" (se Appendix 1). 1=minst hierarkisk; 7=mest hierarkisk.

⁹⁸ Kvar om 5 år: Tror sig han/hon finnas kvar på samma position på företaget om 5 år (se Appendix 1).

⁹⁹ Chefsbefattning: Innehar den intervjuade någon form av chefsposition (se Appendix 1).

¹⁰⁰ Vågar framföra åsikter: Vågar han/hon framför åsikter om service och arbetsförhållanden till sina chefer (se Appendix 1).

¹⁰¹ Möjligt egna initiativ: Har den intervjuade indikerat att han/hon har möjlighet att ta egna initiativ för att förbättra servicen gentemot kunden (se Appendix 1).

¹⁰² Arbetsgivaren kan göra mer: Har den intervjuade indikerat att han/hon tycker att det finns saker som arbetsgivaren kan göra för att han/hon skulle vilja ge bättre service oftare (se Appendix 1).

¹⁰³ Studier: Vilken studiebakgrund har den intervjuade indikerat att han/hon har (se Appendix 1).

¹⁰⁴ Hur stor andel av de identifierade sanktionsmöjligheterna utnyttjar objektet "ofta" (se avsnitt 4).

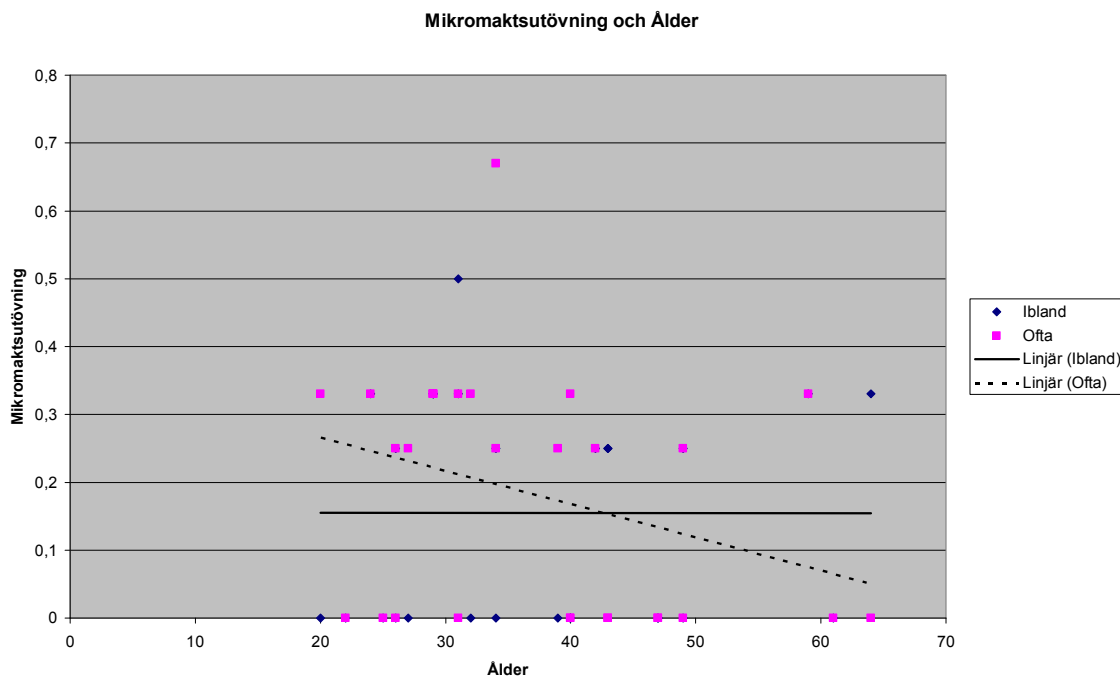
¹⁰⁵ Hur stor andel av de identifierade sanktionsmöjligheterna utnyttjar objektet "ibland" (se avsnitt 4).

5.3 Implikationer av diskreta och kontinuerliga variabler

Vad som händer när vi analyserar de av ovanstående variabler som är *diskreta eller kontinuerliga* (inklusive de i tabellen ej inkluderade faktorerna ålder och antal år i företaget) är att vi först och främst, genom att konstruera enkla spridningsdiagram kan konstatera att vi inte funnit bevis i vårt sampel för att vissa variabler påverkar grad av mikromaktsutövning. Variabler som vi inte funnit bevis för att de påverkar graden av mikromaktsutövning är:

- Hur väl de intervjuade säger sig trivas med sitt jobb (se Appedix 2, figur A1).
- Hur hierarkisk de intervjuade upplever sin arbetsplats vara (se Appendix 2, figur A2).
- Hur många år de intervjuade har arbetat i företaget (se Appendix 2, figur A3).
- Ålder: Även om man kan urskönja att utövandet av sanktionsmöjligheterna ”ofta” minskar något med stigande ålder, är spridningen dock för stor för att detta skall kunna läggas fram som bevis (se figur 1, nedan).

Figur A3: Mikromaktsutövning jämfört med de intervjuades ålder.



I teoriavsnittet redovisades en studie av Frenkel et al, i vilken man kunde konstatera att anställdas nöjdhet med sin arbetssituation var positivt korrelerat med servicekvalitet. I vår undersökning är trivsel, vilket vi anser vara närbesläktat med nöjdhet, inte korrelerat med utövande av mikromakt; anställda som trivs verkar utöva lika mycket mikromakt som de som inte trivs. Således finns inga bevis för att ”den typiske MM-utövaren” vantrivs i sitt yrke, vilket påstås på bloggen från Berghs School of Communication. Resultatet är anmärkningsvärt, då det implicerar att hög trivsel bland de anställda inte nödvändigtvis

garanterar att utövandet av mikromakt är ovanligt. Det ger heller ingen vägledning i diskussionen kring vilket perspektiv som bör följas; Ritzers eller Carlzons.

Hur hierarkisk de anställda upplever sin arbetsplats verkar inte heller påverka mikromaktsutövandet. Man kan då fråga sig hur detta relaterar till Ritzers och Carlzons perspektiv; skulle det förra kunna sägas leda till mer hierarkiskt uppbyggda organisationer än det senare? Standardiserade arbetsuppgifter, regelstyrning och hög grad av kontroll inom McDonaldiserade organisationer indikerar att så är fallet. Eftersom upplevd hierarki inte verkar påverka mikromaktsutövandet talar det varken för eller emot något av de två perspektiven ifråga om att minimera utövandet av mikromakt.

5.4 Implikationer av kategoriska och binära variabler

Vi har även jämfört medelvärden för de *kategoriska och binära variablerna* (bestående av maximalt tre kategorier, i våra fall oftast bara ”ja” och ”nej”), och vi kan konstatera att vissa variabler i vårt sampel inte påverkar graden av mikromaktsutövning (mikromaktsfaktor). Variabler som vi inte funnit bevis för att de påverkar graden av mikromaktsutövning är:

- Kön: Medelvärdena gällande utnyttjande av sanktionsmöjligheterna för de 15 kvinnorna är 14,3 % ”ibland” och 16 % ”ofta” medan motsvarande värden för de 15 männen är 23,3 % ”ibland” och 14,9 % ”ofta”. Dessa skillnader har vi ansett vara för obetydlig för att kön ska kunna ses som en potentiell förklaringsgrund för mikromaktsutövning.
- Huruvida den intervjuade innehar någon form av chefsbefattning. Medelvärdena för utnyttjande av sanktionsmöjligheter hos de 8 personer innehavandes chefsbefattning är 20,8 % ”ibland” och 17,6 % ”ofta”, medan motsvarande värde för de 22 som inte har chefsbefattning är 18,1 % ”ibland” och 14,7 % ”ofta”. Dessa skillnader har vi ansett vara för små för att denna variabel ska kunna ses som en potentiell förklaringsgrund för mikromaktsutövning.

På bloggen på Berghs School of Communication menar man att den typiske mikromaktsutövaren är en man, vilket vi inte kunnat styrka i vår undersökning, även om det var betydligt vanligare att män brukar mikromakt ”ibland” i jämförelse med kvinnor.

I teoriavsnittet konstaterades att bl.a. Carlzon och Hammer & Champy ser en koppling mellan ansvar och servicekvalitet. Personer som ges mer ansvar håller en högre servicenivå. Givet den negativa kopplingen mellan servicekvalitet och mikromakt kan man, i ljuset av deras åsikter, tro att personer som innehar någon form av chefsbefattning – med utökat ansvar – skulle vara mindre benägna att utöva mikromakt. Några bevis för att så skulle vara fallet har vi dock inte funnit i vår studie.

I fallen med följande binära och kategoriska variabler har vi ansett att det finns anledning att beakta skillnaderna mellan medelvärdena för de olika svarsalternativen. Dessa variabler har i vårt sampel visat sig var korrelerade med graden av mikromaktsutövning:

- Huruvida den intervjuade säger sig ha möjlighet att ta egna initiativ för förbättra servicen för kunderna. Medelvärdena för de 17 personer som tycker sig ha denna möjlighet är 19,5 % "ibland" och 19,5 % "ofta", medan de 13 som inte anser sig ha sådana möjligheter har medelvärdena 17,9 % "ibland" och 10,2 % "ofta". Framförallt skillnaden på nästan 100 % i mikromaktsutövande "ofta" bör noteras.
- Huruvida den intervjuade anser att det finns saker som arbetsgivaren kan göra för att förbättra möjligheterna för honom/henne att ge bättre service. Medelvärdena för de 19 personer som anser att arbetsgivaren kan göra mer är 22,3 % "ibland" och 17 % "ofta", medan medelvärdena för de 11 personer som inte anser detta är 12,8 % "ibland" och 12,8 % "ofta". Denna tydliga skillnad i mikromaktsutövande (såväl "ibland" som "ofta") tycker vi är värd att notera.
- Vilken utbildning den intervjuade säger sig inneha. Medelvärdena för de 6 personer som avslutade sina studier efter grundskolan är 16,7 % "ibland" och 13,8 % "ofta". För de 15 personer som avslutade studierna efter gymnasiet är medelvärdena 14,9 % "ibland" och 13,8 % "ofta". För de 9 personer med en högskoleutbildning är medelvärdena 26,8 % "ibland" och 19,3 % "ofta". Således föreligger en relativt tydlig skillnad mellan i mikromaktsutövande personer med högskoleutbildning och personer med lägre utbildning.

Den enskilda variabel som i vårt sampel uppvisar det tydligaste mönstret i fråga om mikromaktsutövning är dock huruvida den intervjuade tror sig vara kvar på samma position på samma företag om 5 år. De 10 personer som tror sig vara kvar utnyttjar 7,5 % av sina sanktionsmöjligheter "ibland" och 7,5 % av dem "ofta", medan de 20 som inte tror att de är kvar om 5 år i snitt utnyttjar 24,5 % av dem "ibland" och 19,5 % "ofta". Således utövar den senare kategorin, enligt vårt sätt att beräkna mikromaktsutövning, avsevärt mycket mer mikromakt än den förra.

En variabel – huruvida de intervjuade känner att de kan framföra åsikter till sina chefer – har vi inte kunna använda i dessa jämförelser eftersom endast en person svarade nekande på den frågan.

Möjlighet att ta egna initiativ är i denna studie positivt korrelerat med mikromaktsutövning; om du anser dig ha denna möjlighet utövar du mer mikromakt än om du inte anser dig ha den möjligheten. Detta talar då för att en högre grad av standardisering och en lägre grad av valfrihet minskar utövandet av mikromakt. Bl.a. Carlzon pekar på vikten av att ge anställda chansen att ta initiativ för att öka engagemang och ansvarstagande. Samtidigt bör det också påpekas att långt ifrån alla människor mår bra och presterar bättre av att ha mycket ansvar. Med ansvar följer visserligen många rättigheter, men framförallt skyldigheter. Ett utökat ansvar kan upplevas som att man får en tyngd på sina axlar, vilket kan leda till lägre kreativitet, mindre tillfredsställda anställda och i slutänden sämre service gentemot kunderna. En förklaring som vi har fått under intervjuerna till att vissa föredrar standardiserade arbetsuppgifter och rigida regelsystem är att de rutinbaserade ärendena är lättare att arbeta med och rätta sig efter. Om en kund vid ett tidigare tillfälle har särbehandlats, för att den enskilda situationen då krävde det, är risken stor att kunden tar denna särbehandling för given. Krav som uppstår till följd av sådana situationer kanske företaget inte alltid kan leva upp till. De anställda

hamnar då i en sits där det blir svårt att motivera för kunden varför han eller hon behandlats på ett sätt vid ett tidigare tillfälle och på ett annat sätt nu. Detta är en potentiell förklaring till varför de som har mindre möjlighet att ta egna initiativ utövar mindre mikromakt; handlingsfriheten och därmed sanktionsmöjligheterna är begränsade.

Information är något som kan kopplas direkt mot ansvar eftersom ”den som har tillgång till information inte kan undgå att ta ansvar”.¹⁰⁶ Informationsklimatet på ett företag är av vikt för att kunna skapa god kvalitet i de tjänster man levererar.¹⁰⁷ Kvaliteten på en tjänst måste sägas vara högre i de fall där mikromakt inte har utövats. När vi har ställt frågan till de intervjuade om de tycker att arbetsgivaren kan göra mer för att de anställda ska kunna utföra bättre service, var nästan två tredjedelar av den åsikten. Av dessa var en klar majoritet mikromaktsutövare, åtminstone ”ibland”. En vanligt förekommande uppfattning var att företagsledningen verkligen borde förbättra flödet av information till frontlinjepersonalen. Att få reda på att ett nytt affärsområde skulle startas inom bolaget var något som en av de intervjuade gärna hade fått information om internt istället för att bli upplyst om detta av en kund.¹⁰⁸ En sådan händelse skvallrar onekligen om att företaget har problem med att förse sina anställda med tillbörlig information – något som krävs för att medarbetarna ska få en känsla av delaktighet och att en hög kvalitet på tjänsten därmed skapas.¹⁰⁹ Det vi kan sluta oss till är att personer som anser att arbetsgivaren gör vad den kan för att ge sin personal möjligheter att ge så bra service som möjligt är mindre benägna att utöva mikromakt än de som tycker att arbetsgivaren kan göra mer. I förlängningen innebär det att de som har all information de anser sig behöva för att ge kunden god service utövar mikromakt mer sällan.

De som anser att arbetsgivaren på ett eller annat sätt skulle kunna förändra arbetsförhållandena, i syfte att förbättra kvaliteten på servicen, är således mer benägna att utöva mikromakt än de som inte tycker att det finns utrymme för förbättringar. Enbart på basis av detta svar går det inte att säga vilken typ av förbättringar de intervjuade efterfrågar. Tittar vi på vilken typ av förändringar som de intervjuade har föreslagit finns det både de som efterfrågar tydligare och mer standardiserade rutiner och de som efterfrågar mer bestämmanderätt och frihet. Ett par exempel: ”[arbetsgivaren] måste se till att reglerna efterföljs – då ger fler bra service”;¹¹⁰ ”Jag vill att de bestämmer exakt var gränsen går för vad vi ska svara på för typ av frågor”;¹¹¹ ”Att de utnyttjar min erfarenhet och litar på att jag kan tillföra saker om jag får mer ansvar”;¹¹² ”Färre riktlinjer – nu finns det för många och det blir begränsande”;¹¹³

De sista två variablerna som är korrelerade med grad av mikromaktsutövning är utbildning och huruvida de intervjuade tror sig vara kvar på samma position på företaget om 5 år. Dessa två mönster sammantagna tyder på att personer som är nöjda med sin

¹⁰⁶ Carlzon (1985), sid. 64-65.

¹⁰⁷ Sternhufvud (1998), sid. 104.

¹⁰⁸ Intervju 5:4.

¹⁰⁹ Sternhufvud (1998), sid. 104.

¹¹⁰ Intervju 1:4.

¹¹¹ Intervju 2:4.

¹¹² Intervju 3:6.

¹¹³ Intervju 5:3.

nuvarande situation är mindre benägna att utöva mikromakt, medan de som egentligen hellre skulle jobba med något annat är mer benägna att använda sina sanktionsmöjligheter. Här kan paralleller dras till Kinnies et al studie samt Carlzons resonemang, som poängterar vikten av att skapa ett engagemang hos de anställda när arbetsuppgifterna är rutinbaserade, eftersom det är avgörande för att servicen ska hålla en hög kvalitet. Det faktum att merparten av de intervjuade säger sig vilja söka sig till en annan arbetsplats inom 5 år, borde indikera för företagen att frågan om ökat engagemang hos personalen måste hamna på agendan.

Att långsiktigt engagemang och utbildning är så avgörande för nivå av mikromaktsutövning torde vara av relevans för hur serviceföretag eller -avdelningar sköter sin rekrytering. Om man ser till denna studie är den viktigaste faktorn för hur väl de anställda presterar på företaget (i alla fall sett till service mot kund) att de ser på sin anställning som ett långsiktigt engagemang. Därför är det kanske viktigare för en arbetsgivare att avgöra vilka personer som kan tänka sig att stanna på företaget under en lång tid och som skulle känna sig tillfreds med detta, snarare än att se till formella meriter som utbildning. Kanske personerna med högskoleutbildning hellre skulle arbeta med ett mer kvalificerat arbete och därför låter detta missnöje med sin egen situation återspeglas i kundbemötandet?

Vi har i teoriavsnittet diskuterat hur en hög servicekvalitet ska kunna bibehållas när arbetet präglas av en hög grad av standardisering. Frenkel et al menar t.ex. att rutinisering inte behöver vara av ondo, utan att sådana sysslor kan lösas av automatiserade system och att personalen istället inriktas på att arbeta med mer komplexa uppgifter. Erfarenheter från våra intervjuer visar dock på att många av de uppgifter som de anställda utför, trots att de inte är särskilt komplexa, är svåra att automatisera ytterligare. Följden blir att arbetet i praktiken blir högst rutiniserat – ett arbete som, tack vare datoriserade stödsystem, i princip inte kan gå fel. En intervjuperson uttrycker detta: ”hur svårt kan det vara att ta emot en beställning av den här tjänsten?”.¹¹⁴ Kinnie et al diskuterar just denna problematik; att lyckas stimulera de anställda trots ett rutiniserat arbete. Frågan är dock, till syvende och sist, huruvida de anställda verkligen upplever ett problem med att ha ett rutiniserat arbete. Flera av de intervjuade säger att de föredrar att leverera en rutinbaserad tjänst, istället för att genom ökat handlingsutrymme få ”skapa ad hoc-lösningar”.¹¹⁵ Denna inställning hos vissa anställda skulle kunna vara ytterligare en förklaringsfaktor bakom det faktum att de som upplever att de inte har möjlighet att ta egna initiativ i snitt brukar mindre mikromakt än de som anser sig ha denna möjlighet; inte nog med att deras handlingsfrihet och därmed deras sanktionsmöjligheter är begränsade – de är dessutom fullkomligt tillfreds med att inte ha någon möjlighet att ta egna initiativ.

¹¹⁴ Intervju 4:6.

¹¹⁵ Intervju 2:6.

6. Avslutning

Vi har i denna uppsats använt oss av en något okonventionell metod där vi delvis tagit vår utgångspunkt i en beskrivning av ett fenomen som knappast kan sägas vara vetenskaplig – bloggen från Berghs School of Communication. Vi rättfärdigar vår metodik åtminstone till viss del i det faktum att vi försöker kartlägga just ett tidigare utforskat fenomen. Av samma anledning, för att få en så omfattande bild som möjligt av detta fenomen, har vi omvandlat data från vår kvalitativt genomförda studie för att få även kvantitativa sådana. Med anledning av dessa tillvägagångssätt finner vi anledning att understryka för läsaren att dessa val har gjorts för att vårt bidrag skall bli så relevant som möjligt. Vi passar samtidigt på att påminna om följande insiktsfulla anmärkning om vetenskapliga studier: "...det finns [inte] någon fast yttre norm för vad bra forskning är /.../ Bara det att ha tillräcklig överblick för att ställa riktningar och metoder mot varandra gör den grundläggande frihet som ligger i forskandet mindre skrämmande".¹¹⁶

6.1 Slutsatser

I empiridelen av detta arbete har vi påvisat hur frontlinepersonal i observerade serviceyrken utövar mikromakt, och därmed uppfyllt den först delen av uppsatsens syfte. I analysen anser vi att vi uppfyllt syftets andra del: att redovisa hur personalens agerande kan förklaras, både utifrån hur de själva motiverar sitt handlande, men också genom observation; vilka egenskaper hos utövarna som verkar vara avgörande för om och hur mikromakt utövas. De intervjuade motiverar sitt mikromaktsutövande med sin egen sinnestämning (stressad, upprörd etc.), rådande arbetsförhållanden (monotona uppgifter, mycket att göra etc.) och kundernas agerande (kunden är sur/arg/otrevlig eller behandlar den intervjuade respektlöst). Faktorer som vi genom kvantitativ analys har identifierat som potentiella förklaringsgrunder till varför mikromakt utövas är:

- Huruvida personen i fråga tror sig vara kvar på samma position på företaget om 5 år: Personer som tror det utövar i vår studie mindre mikromakt än de som inte tror det.
- Utbildning: Personer med högskoleutbildning verkar mer benägna att utöva mikromakt än personer med lägre utbildning.
- Upplevd möjlighet att ta egna initiativ för att förbättra servicekvaliteten: Personer med ett större mått av handlingsfrihet är mer benägna att utöva mikromakt än de som inte har denna möjlighet.
- Huruvida den intervjuade anser att det finns saker som arbetsgivaren kan göra för att förbättra möjligheterna för honom/henne att ge bättre service: Personer som anser att arbetsgivaren kan göra mer är också mer benägna att utöva mikromakt.

Ovanstående tendenser, i kombination med de faktorer som vi inte funnit bevis för påverkar nivån av mikromaktsutövande, ger oss vägledning för att uppfylla den tredje delen av syftet med studien; att påvisa vilka effekter på mikromaktsutövandet man kan förvänta sig om ett tjänsteföretag organiseras i enlighet med Carlzons respektive Ritzers modeller. Till att börja med kan vi konstatera att vi inte entydigt kunnat avgöra under

¹¹⁶ Høivik (1974), sid. 10.

vilken av de två modellerna som mikromaktsutövande är mest frekvent förekommande. De mönster och tendenser vi har kunnat observera tyder i några fall på att utövandet är mindre i en "Carlzonsk organisation", medan det i andra indikerar att utövandet är mindre i en "Ritzersk organisation". En mycket intressant upptäckt i detta avseende är det faktum att mikromaktsutövandet inte påverkas av hur hierarkisk de intervjuade anser sin arbetsplats vara. En hierarkisk arbetsplats stämmer bättre överens med en regelstyrd organisation med standardiserade arbetsuppgifter ("Ritzersk") och en tendens till mer eller mindre mikromaktsutövande hos personer med en hög upplevelse av hierarki hade vart ett starkt bevis för vilken av organisationstyperna som främjar detta beteende.

Analysen av förväntade effekter på mikromaktsutövande vid tillämpning av Carlzons respektive Ritzers modeller förenklas inte heller av det faktum att de i praktiken sällan förekommer i renodlad form. Oftast förekommer element av bådas perspektiv samtidigt i en och samma organisation.

Med detta sagt pekar dock flera resultat på att element av Carlzons perspektiv tenderar att frambringa en högre grad av mikromaktsutövning. En av Carlzons huvudteser är att människor presterar bättre och ger bättre service om de ges ansvar och handlingsfrihet. Vi har i denna studie kunnat konstatera att de personer som anser sig ha större handlingsfrihet tenderar att bruka mer mikromakt än de som anser sig ha mindre. När vi dessutom har kunnat konstatera att personer som innehar någon form av chefs- eller ansvarsposition är mer benägna att bruka mikromakt, förefaller det som att de utökade befogenheter som Carlzon vill ge frontlinepersonalen har en baksida. En arbetsgivare ställs här inför en avvägningsfråga: Är den höga servicekvaliteten som förväntas av större handlingsfrihet och mer ansvar mer värd än den negativa mikromaktsutövning som kan förväntas i utbyte?

En observation som vi betecknar som förvånande och som inte är i linje med teorin är det faktum att hur väl en person trivs med sitt arbete inte påverkar nivån av mikromaktsutövande. Vi hade vid studiens inledning förväntat oss att de som trivdes med sitt arbete skulle vara mindre benägna att utöva mikromakt. Det kunde vi inte styrka. Istället visade det sig att den enskilt viktigaste bakomliggande faktorn för att förklara mikromaktsutövande är huruvida de anställda tror sig vara kvar på samma arbete om 5 år. Eftersom de som tror sig vara det brukar avsevärt mindre mikromakt implicerar det att det viktigaste för arbetsgivaren inte är att se till att de anställda trivs med sitt jobb, utan att dessa *bryr sig om* sitt jobb, att de är engagerade och ser det som en långsiktig investering. Detta är även i linje med vad Kinnie et al kom fram till i sin studie Om vi sedan tillåts att spekulera lite: Någon som "bara" trivs med sitt jobb kan i teorin trivas med att bekvämt sitta av tiden och vid tillfälle bruka mikromakt i väntan på en mer meningsfull sysselsättning, medan en person som är villig att stanna kvar i sin position på företaget med större sannolikhet är engagerad och mån om att inte ge kunder dålig service, d.v.s. inte vill bruka mikromakt.

6.2 Reflektioner

6.2.1 Talar de intervjuade sanning?

Ett inneboende problem i studier som är beroende av intervjuer är att det inte går att kontrollera sanningshalten i de intervjuades uttalanden. Detta är ett än större problem när intervjuerna, som i vårt fall, berör ett känsligt ämne. Det förekommer att människor inte alltid svarar "ärligt", utan kanske svarar vad de tror är "rätt" svar.¹¹⁷ I flera fall erfor vi att den intervjuade under större delen av intervjun nekade till alla former av mikromaktsutövning, för att i slutskedet ändra sig och säga att de nog i alla fall använder sig av en eller flera av de mikromaktsmöjligheter vi identifierat. En av intervjupersonerna sade t.ex. när vi när vi närmade oss slutet av intervjun: "Vad tusan, det är ju ingen som kommer att få reda på att det är jag som har sagt det här, så jag kan ju lika gärna berätta att...".¹¹⁸ Dessa erfarenheter gör att vi tycker att det finns anledning att ifrågasätta huruvida det bland dem vi intervjuade fanns de som inte vågade berätta allt om sitt verkliga agerande.

Något som ytterligare styrker våra misstankar är det faktum att många av intervjupersonerna uttryckte sig i termer av: "Jag vet att det förekommer", "Jag vet några som gör så", "Det finns vissa anställda som gör det, men jag gör det inte", eller dylikt. Detta gäller särskilt de mikromaktsmöjligheter som intervjupersonerna själva säger sig avstå ifrån. Incitamenten att ljuga om att kollegor utövar mikromakt förefaller ganska små, varför man kan argumentera för att vissa former av utövande förekommer trots att ingen av de intervjuade vill tillskriva sig själva ett sådant agerande. Kanske är det således lättare att påstå att andra utnyttjar somliga mikromaktsmöjligheter än att själv erkänna ett sådant beteende.

6.2.2 Fenomenets subjektiva natur

Någon som anser sig vara utsatt för mikromakt menar att utövaren använder sina sanktionsmöjligheter för sin egen tillfredsställelse; utövaren skulle kunna ta ett annat beslut om han/hon ville.¹¹⁹ Det bör dock framhållas att i många sådana situationer har den påstådda mikromaktsutövaren inte befogenheter att ta andra beslut. Exempelvis kan en resenär som har förlorat sitt bagage under en resa uppleva att personen i "Ankomstservice" på Arlanda gör sitt bästa för att göra livet surt för honom/henne genom att inte erbjuda ekonomisk ersättning, när denne i själva verket bara följer flygbolagets strikta instruktioner för ersättning (vilka varierar med bl.a. biljett-typ).¹²⁰ Implikationen av detta blir att en diskrepans uppstår mellan vad vi har undersökt – brukandet av mikromakt – och kundernas högst subjektiva upplevelse av att bli utsatt för mikromakt. Denna inneboende subjektivitet gör att även om en arbetsgivare lyckas minimera mikromaktsutövandet så är det mycket svårt, för att inte säga omöjligt, att eliminera *upplevelsen* av mikromakt.

¹¹⁷ Angelöw & Jonsson (2000), sid. 74.

¹¹⁸ Intervju 4:6.

¹¹⁹ Se t.ex. text hämtad från Berghs School of Communications blogg (citat under "Vad är mikromakt?").

¹²⁰ Intervju 5:6

6.2.3 Positiv mikromakt

P.g.a. den inneboende subjektiviteten i upplevelsen av mikromakt står en gränsdragningsproblematik att finna i de fall då en person i serviceställning har möjlighet att bryta mot regler eller föreskrifter för att *underlätta* för en kund. Vi tar åter exemplet med personen som jobbar i Ankomstservice på Arlanda: Denne säger att han/hon i undantagsfall bortser från de direktiv som finns och skickar sent anlänt bagage med taxi till kunder som inte har rätt till leverans på annat sätt än med bud.¹²¹ Detta bör man kunna klassificera som en form av "positivt mikromaktsutövande".

Resonemanget kan jämföras med situationen vid incheckningen på Arlanda där det är mer regel än undantag att låta passagerare ha med sig bagage som väger mer än den stipulerade maxvikten.¹²² Därmed skapas en situation var i en kund ofta känner sig utsatt för mikromakt när denne tvingas betala för sin övervikt, trots att reglerna anger en tydlig gräns.

Således finns det exempel på situationer i vilka ett "positivt mikromaktsutövande" - att göra undantag från regler för att underlätta för kund - istället resulterar i att kunden upplever att utövandet av mikromakt ökar. Den intressanta frågan blir då att avgöra vad som bör betraktas som mikromaktsutövande och vad som ska anses vara att följa reglerna. Vi har i denna studie utgått ifrån den potentielle mikromaktsutövaren och gjort bedömningen att när avvikelser från regler görs endast i undantagsfall så är det inte fråga om mikromaktsutövning. Det är emellertid inte svårt att föreställa sig att en kund i en sådan situation som beskrivits ovan fortfarande kan känna sig utsatt för mikromakt.

6.2.4 Är mikromakt dålig service?

I denna studie har vi utgått ifrån att mikromaktsutövning är detsamma som att ge dålig service. Det finns dock anledning att ifrågasätta huruvida detta stämmer. I föregående stycke diskuterade vi det faktum att en servicepersons utövande av "positiv mikromakt" kan få konsekvensen att kundens upplevelse av mikromaktsutövning ökar. När servicepersonalen ökar servicenivån höjs också kundens förväntningar på servicen, varför ett agerande under den "nya" standardnivån kan uppfattas som mikromaktsutövning. I detta fall ökar kundernas upplevelse av mikromakt trots att personalen har höjt servicenivån.

Likaså finns situationer i vilka en kund kan uppfatta personalens agerande som mikromaktsutövning medan andra ser det som ökad service. Ta exemplet med servering av alkoholhaltiga drycker under en flygresä. ¹²³ Ett gäng killar på väg ner till Grekland för en festfylld semester har påbörjat festen på flygplanet; de har fått i sig en hel del alkohol. När flygvärdinnan, efter att ha bett det ganska högljudda gänget att dämpa sig ett flertal gånger, meddelar dem att de inte kommer att få köpa mer sprit, tycker de att hon förstör deras flygresä och om de är bekanta med begreppet kanske de t.o.m. muttrar något om mikromakt. Småbarnsfamiljerna som sitter precis framför gänget i flygplanet upplever

¹²¹ Intervju 5:6.

¹²² Intervju 5:1 och 5:2.

¹²³ Intervju 5:4 och 5:5.

dock att flygvärdinnan agerade i deras intresse när hon använder sina sanktionsmöjligheter för att få gänget att lugna ner sig. De upplever att hon har höjt servicenivån gentemot dem. Man kan tänka sig många situationer i vilka en person eller grupp anser sig vara utsatt för mikromakt medan andra som upplever situationen från ett lite annat perspektiv inte delar den upplevelsen. Upplevelsen är som bekant subjektiv.

Om sedan Carlzon har rätt när han påstår att en person som ges större handlingsfrihet och mer ansvar ger bättre service, kan man i ljuset av vår studie, som funnit att sådana åtgärder även ökar benägenheten att utöva mikromakt, fråga sig: Är de personer som ger högkvalitativ service desamma som brukar mest mikromakt?

6.3 Validitet och Reliabilitet

Att finna och presentera giltiga och hållbara resultat är målet med en vetenskaplig studie. Det är därför viktigt att utifrån begreppen validitet och reliabilitet diskutera de processer som ingått i studien. Vi anser det vara lämpligt att föra ett resonemang kring tillförlitligheten i uppbyggnaden av våra intervjuer, om litteraturen tolkats riktigt och om slutsatserna vi dragit baserar sig på de empiriska resultaten.

Intern validitet skapas genom att de resultat forskaren har kommit fram till stämmer överens med verkligheten. Frågan bör ställas om det som har studerats verkligen har fångats i resultaten – har våra mätinstrument kunnat mäta det vi avser att mäta? Extern validitet är kopplat till i vilken utsträckning resultaten från vår studie är applicerbara på andra situationer, d.v.s. hur generaliserbara resultaten är. Kan slutsatser dras för andra branscher i tjänstesektorn, eller är det bara just för de arbetsuppgifter vi studerat som relevanta slutsatser kan dras?¹²⁴ I en kvalitativ studie är det givetvis svårt att nå fullständig intern och extern validitet. Trots att vi försökt utforma våra intervjufrågor så semantiskt klart som möjligt kommer tolkningen av dem ändå att få inverkan på svaren. Genom att under intervjuerna ställa kontrollfrågor för att bekräfta att vi uppfattat ett uttalande på rätt sätt anser vi oss ha kunnat minska risken för feltolkningar. För uppsatsen har 30 intervjuer genomförts med personer som alla har tydlig anknytning till servicebranschen. Detta är nödvändigtvis inte tillräckligt många intervjuer för att dra generella slutsatser kring det studerade fenomenet, särskilt inte eftersom bara personer från fem olika företag har intervjuats. Vi har dock ansett att antalet intervjuer och företag har varit rimligt för denna studies omfattning.

Reliabilitet innebär att ett mätinstrument ska ge tillförlitliga och stabila utslag. Med detta menas att om studien skulle utföras av andra forskare på samma sätt, ska resultatet bli detsamma. Ett problem härvidlag är att människors beteende inte är statiskt, utan i högsta grad föränderligt. Eftersom det dessutom finns olika tolkningar av beteenden och företeelser, finns det inte några fasta referenspunkter att utgå ifrån för att upprepade gånger mäta en företeelse och genom detta förfarande skapa en reliabel mätning. Av detta följer att på grund av att tillvägagångssättet under en kvalitativ fallstudie utvecklas efterhand och inte kan fastställas i förväg, kan inte heller begreppet reliabilitet tillämpas på ett meningsfullt sätt.¹²⁵ En metod som istället vore baserad på deltagande observation,

¹²⁴ Merriam (1994), sid. 183.

¹²⁵ Merriam (1994), sid. 182.

där ett större antal företag och personer observerades under en längre tid, skulle förmodligen kunna resultera i högre reliabilitet. En sådan metod skulle dock vara betydligt mer tidskrävande, men skulle icke desto mindre kunna vara ett intressant uppslag för framtida studier.

Epilog

I witnessed an angry executive tear into a baggage handler who was working as fast as he could. After the executive left, I sympathized with the poor fellow, who replied:

"Don't worry, I've already gotten even."

"What do you mean?", I asked.

With a sly smile, the baggage handler explained:

*"He's going to Chicago, but his bags are going to Japan."*¹²⁶

¹²⁶ Paulson (1991)

Källor

Angelöw, B & Jonsson, T. (2000), *Introduktion till socialpsykologi*, 2:a upplagan, Studentlitteratur, Lund.

Asplund, Johan (1987), *Om hälsningsceremonier, mikromakt och asocial pratsamhet*, Bokförlaget Korpen, Göteborg.

Bergstrand, Mats, "Judar, statsministrar och mätmetoder", *Dagens Nyheter*, 2006-03-25.

Bitner, M J; Brown S W; Meuter M L (2000), "Technology infusion in service encounters", *Journal of the Academy of Marketing Science* (Vol. 28).

Brunsson, Nils (1998), "Standardisering som social form" ur *Standardisering*, red. Brunsson & Jacobsson, Nerenius & Santérus Förlag AB, Stockholm.

Carlzon, Jan (1985), *Riv pyramiderna*, Cox & Wyman Ltd.

Dabholkar P A (1994), "Technology-based service delivery, a classification scheme for developing marketing strategies", *Advances in service marketing and Management*, Vol. 4.

Foucault, Michel (2001): *Övervakning och straff – Fängelsets födelse*, Arkiv förlag, Lund.

French J. R. P. Jr & Raven B. (1959) *The bases of social power* ur Cartwright D. *Studies in social power*, Ann Arbor, University of Michigan.

Frenkel, S.J. et al (1998), *Beyond bureaucracy? Work organization in call centres*. The International Journal of Human Resource Management.

Garvin, David (1988), *Managing Quality*, The Free Press, New York.

Grönroos, Christian (1992), *Service Management*, ISL Förlag, Göteborg.

Grönroos, Christian (1996), *Marknadsföring i tjänsteföretag*, Liber Ekonomi, Malmö.

Gummesson, Evert (1991), *Qualitative Methods in Management Research*, Sage, USA

Gummesson, Evert (1993), *Att förstå kundens upplevda kvalitet*, IKE, Stockholm.

Gustavsson, Eva (2000), *Organisering av tjänster: från den symmetrisk interaktionen till införandet av standarder?*, BAS, Göteborg.

Hammer, M. & Champy, J. (1993), *Reengineering the Corporation*, Harper Collins Publishers Inc. New York.

Holme, Idar Magne & Solvang, Bernt Krohn (1997), *Forskningsmetodik – Om kvalitativa och kvantitativa metoder*, Studentlitteratur, Lund.

Høivik, T (1974), *Mål og metode*, Universitetsforlaget, Oslo.

ISO 8402 (1994), *Kvalitet – Terminologi*, SIS, Stockholm.

Kinnie, N. et al, (2000), '*Fun and surveillance*': *the paradox of high commitment in call centres*, International Journal of Human Resource Management.

Mathews, Chris (1999), *Hardball – How politics is played told by one who knows the game*, Touchstone Pbl.

Merriam, S B (1994), *Fallstudien som forskningsmetodik*, Studentlitteratur, Lund.

Paulsson, Terry (1991), *They shoot managers don't they*, Ten Speed Press Pbl.

Persson, J., (2003), *Ett försvarstal för hierarkin - Om hierarki, byråkrati och auktoritärt ledarskapsom en sammanhängande helhet*, Malmö Högskola.

Pine, B J (1999), *Mass customization, The new frontier in business competition*, Harvard Business School Press, Boston.

Raven B. & Kruglanski W. (1975) *Conflict and Power* ur Swingle P.G. (ed) *The Structure of Conflict* New York, Academic Press.

Rentzhog, Olof (1998), *Processorientering – En grund för morgondagens organisationer*, Studentlitteratur, Lund.

Ritzer, George (1998), *The McDonaldization Thesis*, Pine Forge, Thousand Oaks.

Schleisinger, L A & Heskett J L (1991), "The service-driven service company", *Harvard Business Review* (Sept-Okt).

Schmenner, R W (1986), "How can service business survive and prosper", *Sloan Management Review* (Vår-utgåvan).

Sternhufvud, Ulf (1998), *Kvalitet i tjänsteföretag – Hur den uppnås och upprätthålls*, Nerenius och Santérus Förlag, Malmö.

Sunesson, Sune; ur förordet till: Foucault, Michel (2001): *Övervakning och straff. Fängelsets födelse*. Arkiv förlag. Lund.

Wyckham, R G; Fitzroy P T; Mandry G D (1975), "Marketing of Services", *European Journal of Marketing*, Vol 9, No1.

Yin, Robert K. (2003), *Case Study Research: Design and Methods*, 3:e upplagan, Sage Publicatoin, Thousand Oaks.

Zeithaml V & Gilly C (1987), "Characteristics affecting the acceptance of retailing technologies: A comparison of elderly and non-elderly consumers", *Journal of Retailing*, Vol. 63, Nr 1.

Zeithaml V A, Berry L L, Parasuraman A (1990), *Delivering quality service*, The Free Press, New York.

Appendix 1: Intervjuformulär

Nedanstående formulär användes under samtliga intervjuer. Samtliga frågor ställdes i denna ordning under alla intervjuer, men diskussioner under intervjuerna begränsades inte enbart till dessa.

Företag: _____

Namn: _____

Kön: _____ Födelseår: _____

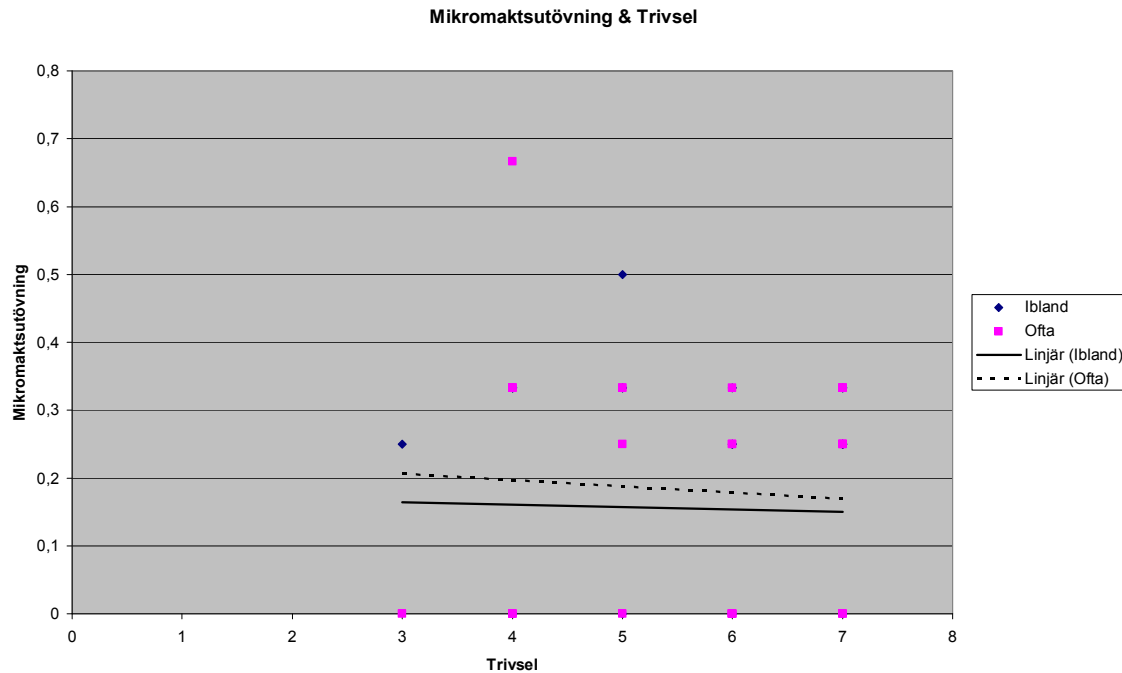
Utbildning: _____

Frågor

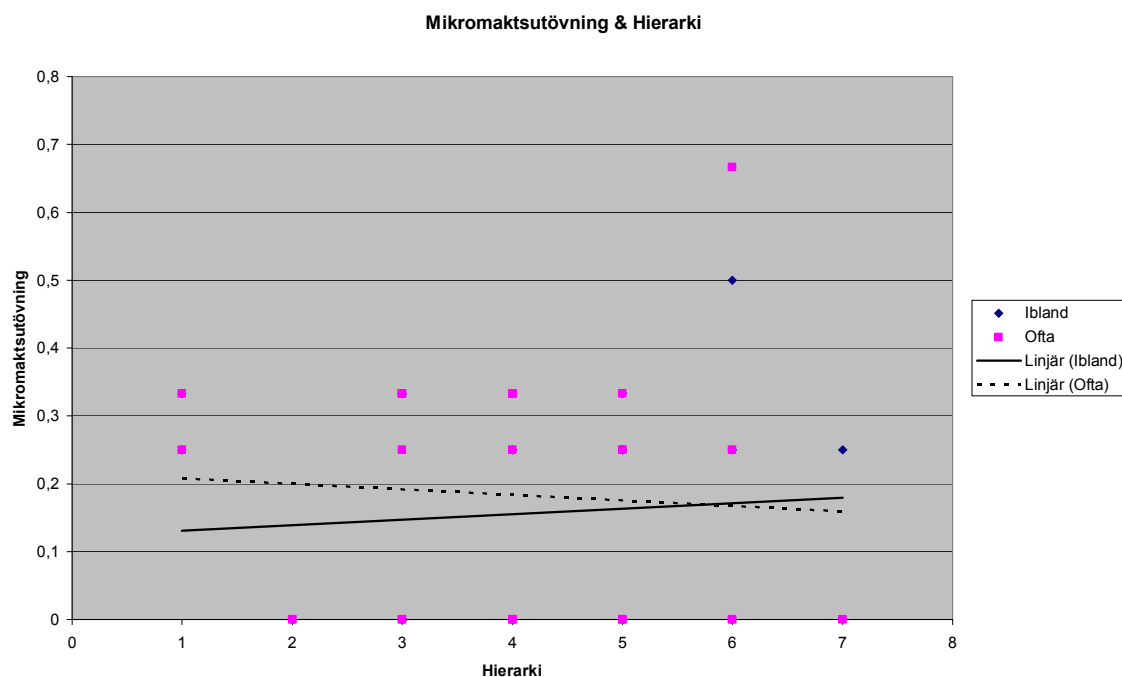
1. Hur länge har du jobbat på _____?
2. Hur väl trivs du med ditt jobb?
Skala 1 till 7 där 1 är "vantrivs" och 7 är "kunde inte trivas bättre"
3. Upplever du din arbetsplats som hierarkisk?
Skala 1 till 7 där 1 är "jag har lika mycket att säga till om som högste chefen" och 7 är "jag har inga möjligheter att ta egna beslut".
4. När kom du på att du ville bli _____?
5. Vad gör du om 5 år? Jobbar kvar?
6. Vilka dokument/instruktioner styr ditt dagliga arbete och hur du bemöter kunder?
7. Hur skulle du beskriva företagets policy gällande kundbemötande? Vad tycker du om den?
8. Upplever du att du kunnat vara med och påverka denna policy?
9. Vad tycker du är det svåraste i ditt jobb – i relation till kunderna?
10. På vilket sätt kan du som anställd påverka frågor som spelar stor roll för dig i ditt dagliga yrkesutövande?
11. Hur ofta får du chans att framföra åsikter om förändringar till dina chefer?
12. Vågar du framföra alla åsikter du har till dina närmaste chefer?
13. Vilka typer av kunder är lättast att ha att göra med?
14. Vilka är svårast att ha att göra med?
15. Ger du vissa kunder bättre service än andra? Varför?
16. Har du någonsin givit en kund sämre service än du tycker att en kund kan förvänta sig av dig? Varför?
17. Har du någonsin givit en kund sämre service än företagets policy föreskriver? Hur? Varför?
18. Vad blir kundens respons när han/hon blir sämre behandlad än vad han/hon tycker att han/hon förtjänar?
19. Känner du att brist på möjligheten att ta egna initiativ någon gång gjort att du behandlat en kund sämre än du annars skulle göra? Exempel?
20. Tycker du att det finns det något som man från din arbetsgivares sida skulle kunna göra för att du skulle ge bättre service oftare?
21. Tror du att du skulle ge bättre eller sämre service om du själv fick bestämma företagets policy gentemot kunder?

Appendix 2: Spridningsdiagram

Figur A1: Mikromaktsutövning jämfört med hur väl de intervjuade har angivit att de trivs med sitt jobb (skala 1-7, där 7 är högst trivsel).



Figur A2: Mikromaktsutövning jämfört med hur hierarkisk de intervjuade har angivit att deras arbetsplats är (skala 1-7, där 7 är mest hierarkiskt).



Figur A3: Mikromaktsutövning jämfört med hur många år de intervjuade har funnits på företaget. En ”outlier” har plockats bort från samplet då denna person funnits på företaget i 45 år och därmed påverkar trendlinjen på ett sätt som inte är försvarbart.

